Uitval voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking

Explorerend onderzoek naar ondersteuningsbehoeften van werkenden met een arbeidsbeperking om uitval uit werk te voorkomen

Lotte Salomé, Rachel Rietdijk, Neele Kistemaker, Irmgard Borghouts, Jiska Ogier

MUZUS

Tilburg University

Jiska Ogier
ERVARINGSPROFESSIONAL

Colofon

Uitval voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking
Februari 2025

Het onderzoek is mogelijk gemaakt door subsidie van UWV

Tekst en inhoud:
Muzus – Lotte Salomé, Rachel Rietdijk, Neele Kistemaker
Tilburg University – Irmgard Borghouts
Jiska Ogier

Inhoudsopgave

Voorwoord **4**

Samenvatting **6**

Introductie **13**

Hoofdstuk 1: De realiteit van werken met een arbeidsbeperking **17**

Hoofdstuk 2: Het huidig aanbod van dienstverlening en ondersteuning **25**

Hoofdstuk 3: Zes kernbehoeften om uitval te voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking **33**

Kernbehoefte 1: Een passende baan met passende waardering *36*
1A Een baan met passend niveau 36
1B Tevredenheid in salaris 37
1C Ontwikkelen in het werk 37
1D Regelingen stimuleren werken en groei 39
1E Balans tussen verwachtingen en belastbaarheid 39

Kernbehoefte 2: Aandacht voor energiemanagement *40*
2A Houd rekening met een kleinere energie-marge 40
2B Communiceer en signaleer het energieniveau 41
2C Reizen is niet vanzelfsprekend 42
2D Energievreters en oplaad-momenten balanceren 42

Kernbehoefte 3: Investeren in het leren kennen van de persoon, het werk en de beperking *43*
3A De wisselwerking tussen de arbeidsbeperking en het werk 43
3B Grenzen aangeven en volgen 44
3C Juiste verwachtingen en begrip voor de situatie 44
3D Delen over de arbeidsbeperking met de werkomgeving 45

Kernbehoefte 4: Flexibiliteit en autonomie in het werk en de werkcontext *47*
4A Bij wisselende belastbaarheid werk zodanig aanpassen 47
4B Voldoende autonomie in het werk 48
4C Werken in diens kracht 49

Kernbehoefte 5: In gesprek blijven *50*
5A Regelmatig een laagdrempelig gesprek 50
5B Een veilige omgeving 51
5C Een (gekozen) persoon om even het hart bij te luchten 51

Kernbehoefte 6: Jezelf kunnen zijn en mee kunnen doen *52*
6A Niet hoeven strijden om mee te doen 52
6B Werkgever en team zet zich in voor inclusie 53
6C Verbinding met andere mensen (met een arbeidsbeperking) 54

Hoofdstuk 4: Kansen om aan het werk te blijven **56**

Hoofdstuk 5: Conclusies en advies **64**

Bronnenlijst **73**

Bijlagen **77**

Bijlage A - Het onderzoeksteam **78**

Bijlage B - Onderzoeksverantwoording **79**

Bijlage C – Totstandkoming globaal overzicht huidig aanbod van dienstverlening **89**

Bijlage D – Voorbereiding contextmappingsessies **96**

Bijlage E – Voorbereiding contextmapping interviews **100**

Voorwoord

Het doen van dit onderzoek is voor ons zowel een eer als een uitdaging geweest. We vinden het mooi en belangrijk om bij te kunnen dragen aan een inclusieve wereld, waarin mensen met een beperking net zoveel kans krijgen om mee te doen en zich te ontwikkelen. We hopen dat dit verkennende onderzoek bijdraagt aan het vervullen van de (ondersteunings)behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking.

De samenwerking tussen ons als onderzoekers met verschillende achtergronden heeft ons verrijkt. Zowel op inhoudelijk als op persoonlijk niveau. We leren van elkaars werkwijzen en leefwerelden. De vele gepassioneerde gesprekken onderling motiveren ons om steeds weer een stapje extra te zetten.

Het onderzoek was ook een uitdaging. Het gaat om een gevoelig onderwerp in een wereld waar de kansen op dit moment helaas nog niet eerlijk verdeeld zijn. We hebben in de interviews veel schrijnende verhalen gehoord, waarvan we hoopten dat die niet meer zouden bestaan. Dit komt mede door de focus van het onderzoek: we hebben ons gericht op de redenen waarom mensen met een arbeidsbeperking uitvallen en hoe die te voorkomen. Hierdoor hebben we vooral verhalen gehoord over situaties waar het niet goed ging. Dit zijn geen leuke verhalen, maar ze zijn belangrijk om te delen, omdat ze inzicht bieden in wat beter kan en moet.

Toch willen we via deze weg ook benadrukken hoe waardevol werken is voor mensen met een arbeidsbeperking. Werk geeft structuur, biedt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en versterkt het gevoel van betekenisvol meedoen. Het feit dat we dit onderzoek doen, laat zien dat het voorkomen van uitval van groot belang is. Als het goed gaat, is werk niet alleen waardevol voor de werkende zelf, maar ook voor het team, de collega’s en het bedrijf als geheel. Het kan een positieve energie en waarde brengen die verder gaat dan de individuele werkplek, zoals minder personeelsverloop of meer creativiteit en innovatie binnen teams.

In dit rapport belichten we de schrijnende situaties waar mensen mee te maken hebben, maar we proberen ook verder te kijken. In de kansen, conclusies en adviezen die we presenteren, willen we constructieve punten meegeven. We hopen dat deze inzichten bijdragen aan een inclusievere arbeidsmarkt waarin iedereen, met of zonder beperking, duurzaam kan werken en zich kan ontwikkelen.

Samenvatting

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op het voorkomen van (hernieuwde) uitval bij werkenden met een arbeidsbeperking. Uit cijfers blijkt dat deze groep relatief vaak uitvalt; zo had in 2022 maar liefst 38% van de werkende Wajongers binnen een jaar geen werk meer (Berendsen et al., 2023). Dit terwijl diverse en inclusieve teams aantoonbare voordelen opleveren, zoals een hogere omzet, lager personeelsverloop en meer vindingrijkheid binnen teams (Accenture, 2018).

Dit onderzoek brengt de ondersteuningsbehoeften van werkenden met een arbeidsbeperking in kaart en onderzoekt in hoeverre het huidige aanbod aan dienstverlening en ondersteuning hierin voorziet. De focus ligt op het duurzaam behouden van werk en het voorkomen van uitval.
Het onderzoek is uitgevoerd door Muzus in samenwerking met Irmgard Borghouts van Tilburg University en ervaringsprofessional Jiska Ogier, met subsidie van het UWV. Om de ondersteuningsbehoeften in kaart te brengen zijn er 33 kwalitatieve interviews afgenomen met werkenden met een arbeidsbeperking, aangevuld met sessies met werkgevers en professionals binnen het werkveld.

De realiteit van werken met een arbeidsbeperking

Werken biedt structuur en groei, maar brengt voor werkenden met een arbeidsbeperking dagelijks extra uitdagingen met zich mee. Omdat het hebben van een arbeidsbeperking vaak op zichzelf al energie kost, moeten zij hun energie zorgvuldig managen. Denk aan het regelen van zorg en passend vervoer aansluitend op hun werk. Collega's en leidinggevenden hebben niet altijd begrip voor de behoeften werkenden met een arbeidsbeperking. Dit kan leiden tot overvraging of het gevoel zich continu te moeten verantwoorden. Een inclusieve werkomgeving vergroot de kans op duurzaam werkbehoud. Dit wordt ondersteund door leidinggevenden die een veilige omgeving creëren en autonomie en flexibiliteit bieden.
Veel respondenten ervaren beperkte kansen op een baan die aansluit bij hun kwaliteiten, wat hun werktevredenheid en financiële vooruitgang belemmert. Tegelijkertijd kunnen uitkeringen een financiële drempel vormen om meer te gaan verdienen.

Binnen dit onderzoek wordt uitval gedefinieerd als uitval door ziekte of ontslag, maar ook door vrijwillig vertrek of het niet verlengen van een contract omdat de werkende en de werkgever er samen niet uitkomen.

Huidig aanbod van dienstverlening en ondersteuning

Om te kunnen bepalen of het huidige aanbod van ondersteuning en dienstverlening aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van werkenden met een arbeidsbeperking, is een overzicht gemaakt van het huidige aanbod. Het gemaakte overzicht dient als exploratie en geeft een eerste indruk, maar is (nog) niet compleet.

Het meeste aanbod zit in de voorbereiding van de werkplek
Het grootste deel van de bestaande dienstverlening is gericht op matchmaking tussen werkgevers en werkzoekenden met een arbeidsbeperking. Daarnaast zijn er voorzieningen om de start in goede banen te leiden en de werkplek passend te maken. Zoals jobcoaching, vervoersvoorzieningen en werkplekaanpassingen. Met uitzondering van de jobcoach, helpen deze voorzieningen vooral bij het starten met werk en is de ondersteuning na plaatsing vaak beperkt. Veel voorzieningen worden aangeboden als eenmalige maatregelen, terwijl de behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking door veranderingen in werk, gezondheid en privé in de loop der tijd kunnen veranderen. Hierdoor kunnen werkplekken of afspraken die initieel passend leken na verloop van tijd niet meer voldoen, wat het risico op uitval vergroot.

Het aanbod is versnipperd en moeilijk toegankelijk
Regelingen zijn versnipperd over verschillende instanties zoals gemeenten en UWV, waardoor er geen duidelijk overzicht is. Het aanvraagproces wordt als bureaucratisch en tijdrovend ervaren, wat ervoor zorgt dat ondersteuning soms te laat komt of helemaal niet wordt benut**.** Werkgevers weten bovendien niet altijd welke regelingen beschikbaar zijn en vermijden daardoor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking.

Er liggen kansen voor aanbod met een coachend karakter
Om duurzame werkrelaties te bevorderen, is langdurige en flexibele ondersteuning nodig. Coaching, zoals jobcoaching, is dienstverlening die daarin voorziet. Echter is deze voorziening niet voor alle werkenden met een arbeidsbeperking toegankelijk en worden jobcoaches in hun rol en takenpakket beperkt wanneer de hulpvraag verder gaat dan de werkcontext. Tenslotte is ook behoefte aan coachende dienstverlening voor werkenden met een arbeidsbeperking die zich in eerste instantie zelf kunnen redden, maar in de loop van de tijd tegen knelpunten aanlopen.

Verbeteren van inclusiviteit en diversiteit bij de werkgever
Aanbod wat zich richt op het verbeteren van inclusie en diversiteit binnen de werkcontext, kan begrip en samenwerking verbeteren. Dit aanbod, zoals inclusiviteitstrainingen, is nog beperkt (bekend). Daarnaast wordt het momenteel alleen aangeboden door commerciële partijen, wat het aanbod minder toegankelijk maakt.

De werkgever kan, afhankelijk van de mogelijkheden binnen het bedrijf, ook zelf de werkrelatie tussen de werkenden met een arbeidsbeperking en leidinggevenden of collega's verbeteren. Respondenten in de interviews noemen dat het met name belangrijk is om een veilige werkomgeving te creëren en plek te bieden om over hulpvragen te sparren of ervaringen uit te wisselen.

Zes kernbehoeften om uitval te voorkomen

Uit de interviews met werkenden met een arbeidsbeperking komen zes cruciale behoeften naar voren die vanuit hun perspectief bepalend zijn voor het voorkomen van uitval:

1. **Een passende baan met passende waardering**
   Werkenden met een arbeidsbeperking willen niet alleen een baan, maar een baan die uitdagend en passend is bij hun capaciteiten. Dit betekent werk op niveau, eerlijke beloning en kansen voor ontwikkeling.
2. **Aandacht voor energiemanagement**
   Veel werkenden hebben een kleinere energiemarge. Werkgevers moeten rekening houden met flexibele werktijden, voldoende rustmomenten en aanpassingen in reistijd.
3. **Investeren in het leren kennen van de persoon, het werk en de beperking**
   Werkgevers en collega's, maar ook de werkende met een arbeidsbeperking zelf, moeten meer inzicht krijgen in hoe een arbeidsbeperking het werk beïnvloedt, zodat de juiste maatregelen en verwachtingen kunnen worden afgestemd.
4. **Flexibiliteit en autonomie in werk en werkcontext**
   Werkenden met een arbeidsbeperking presteren beter als ze autonomie hebben in hun werk en als werkgevers flexibel omgaan met hun belastbaarheid.
5. **In gesprek blijven**
   Een open dialoog tussen werkgever en werknemer is essentieel om signalen van overbelasting of uitval tijdig te herkennen en te bespreken.
6. **Jezelf kunnen zijn en mee kunnen doen**
   Een inclusieve werkcultuur waarin de werkende zichzelf kan zijn zonder constant te moeten strijden om acceptatie draagt bij aan duurzaam werkbehoud.

Kansen om aan het werk te blijven

Om beter te begrijpen hoe werkbehoud kan worden ondersteund, werd een kansenworkshop georganiseerd. Werkenden met een arbeidsbeperking, werkgevers en professionals kwamen samen om oplossingen te bedenken die kunnen bijdragen aan een inclusievere en duurzamere werkomgeving.

De werkenden met een arbeidsbeperking gaven aan behoefte te hebben aan een centraal en onafhankelijk startloket waar je terechtkunt met elke vraag. Dit fysieke en digitale loket geeft advies en helpt met het regelen van de juiste ondersteuning. Dit idee komt sterk overeen met regionale werkcentra die op dit moment in de 35 arbeidsmarktregio's worden gerealiseerd.

De professionals benoemden het belang van een goede start en matchmaking. Een goede onboarding is daar onderdeel van. Belangrijk is dat ondersteuning van professionals duurzaam in plaats van kortdurig kan worden ingezet.

De werkgevers hebben met name gesproken over een vorm van management en bedrijfsvoering waarbij de focus ligt op ieders kwaliteiten en vaardigheden, waardoor werkprocessen worden

versoepeld en er niet het gevoel heerst te moeten afwijken van de norm.

Tenslotte liggen er kansen op het verbeteren van inclusieve werkcultuur en het faciliteren van het uitwisselen van ervaringen onder zowel werkenden als werkgevers.

Conclusies

Er is behoefte aan een overzicht van dienstverlening en ondersteuning.
Door de complexiteit en verkokering van het systeem ontbreekt dit overzicht. Het gebrek aan dit overzicht zorgt voor onwetendheid en niet-gebruik van bestaande ondersteuning.

Bestaande dienstverlening en ondersteuning is voornamelijk gericht op het starten met werken, minder op blijven werken.
Bestaande dienstverlening en ondersteuning spelen nog onvoldoende in op veranderingen in de privé- en werkcontext van werkenden met een arbeidsbeperking. Er is behoefte aan beter toegankelijke en continue ondersteuning om in te kunnen spelen op de veranderlijkheid van de situatie en zo uitval te voorkomen.

Het onderhouden van de *werkrelatie* is cruciaal om aan het werk te kunnen blijven.
Een goede werkrelatie tussen werkgever, leidinggevende en een werkende met een arbeidsbeperking is cruciaal om uitval te voorkomen. Openheid en flexibiliteit helpen bij het omgaan met veranderingen, terwijl begrip en waardering van leidinggevenden en collega's het volhouden van het werk en de doorgroeimogelijkheden verbeteren. Hoe een werkende met arbeidsbeperking zich verhoudt naar diens collega's is een ingewikkelde balans tussen 'normaal' willen zijn en rekening moeten houden met wat er wel en niet lukt. Wat de werkende hierover deelt wordt beïnvloed door eerdere ervaringen, aannames over verwachtingen en bovendien de kwaliteit van de werkrelatie.

Er is meer (bekendheid voor) ondersteuning bij het onderhouden van de werkrelatie nodig.
Door aan te sluiten bij de behoefte aan een goede werkrelatie, kan het aanbod aan dienstverlening worden aangevuld. Hiervoor zien de onderzoekers met name drie typen ondersteuning:

Dienstverlening met een coachend karakter
Dienstverlenging met een coachend karakter kan ondersteunen bij het continu leren, communiceren en zoeken naar passende oplossingen. Jobcoaches kunnen hierin ondersteunen, maar er is ook behoefte aan een bredere en laagdrempeligere vorm van coaching die kan helpen bij het voorkomen van uitval.

Aanbod gericht op verbeteren van inclusiviteit
Werkrelaties verbeteren wanneer werkgevers en collega's meer kennis hebben van de arbeidsbeperking van hun collega en zich meer bewust zijn van aannames en stigma. Er liggen kansen voor het vergroten van (bekendheid van) aanbod rondom het verbeteren van een inclusieve werkomgeving.

Het onderhouden van de werkrelatie door middel van bedrijfsstructuren en -processen
Werkgevers kunnen door het bieden van flexibiliteit en regelmatig gesprek bijdragen aan het behouden van een gezonde werkrelatie. Vertrouwenspersonen, interventieteams en netwerken voor werkenden met een arbeidsbeperking helpen bij het creëren van een veilige omgeving en mogelijkheden voor het vinden van oplossingen. Om volledig inzicht te krijgen in ondersteuningsbehoeften van werkgevers, leidinggevenden en collega's, is aanvullend onderzoek nodig.

Advies

Bij elk advies wordt een voorstel gedaan voor partijen die met dit advies aan de slag kunnen gaan. Omdat het een breed veld betreft met veel betrokken partijen, zullen er relevante partijen missen in het overzicht. We nodigen het hele werkveld uit om te onderzoeken welke rol zij voor zichzelf zien en welke verbeteringen zij kunnen aanbrengen in de preventie van uitval van werkenden met een arbeidsbeperking. In hoofdstuk 5 worden de adviezen verder toegelicht.

Zorg voor een overzicht van beschikbare ondersteuning en onderzoek of de werkcentra voldoende zijn toegespitst op de behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking.
Partijen binnen regionale werkcentra

Creëer bekendheid voor bestaand aanbod dat bijdraagt aan het onderhouden en verbeteren van de werkrelatie.
Uitvoeringsorganisaties, re-integratiebedrijven, zelfstandig jobcoaches en partijen binnen regionale werkcentra

Creëer aanvullend aanbod dat bijdraagt aan het onderhouden en verbeteren van de werkrelatie.
Uitvoeringsorganisaties, commerciële dienstverleners, re-integratiebedrijven, arbodienstverleners, werkgever-belangenbehartigers

Subsidieer/doe onderzoek naar de (ondersteunings)behoeften van werkgevers, leidinggevenden en collega's van werkenden met een arbeidsbeperking.
Subsidieverstrekkers, uitvoeringsorganisaties, kenniscentra, werkgever-belangenbehartigers

Subsidieer/doe aanvullend onderzoek naar dynamieken in de samenwerking tussen werkenden met een arbeidsbeperking en collega's.
Subsidieverstrekkers, uitvoeringsorganisaties, kenniscentra, werkenden-belangenbehartigers, werkgever-belangenbehartigers

Onderzoek jouw eigen specifieke behoeften en ga het gesprek met elkaar aan.
Werkenden met een arbeidsbeperking en werkgevers/leidinggevenden/collega's, werkenden-belangenbehartigers, werkgever-belangenbehartigers

Zet in op een structurele gesprekscyclus om de drempel voor een open gesprek te verlagen.
Werkgevers/leidinggevenden/collega's, werkgever-belangenbehartigers

Zet in op een inclusieve en veilige werkomgeving.
Werkgevers/leidinggevenden/collega's, werkgever-belangenbehartigers

Introductie

Introductie

Veel van de werkenden met een structurele functionele arbeidsbeperking werken in een reguliere werkomgeving, al dan niet met ondersteuning zoals werkplekaanpassingen, vervoersvoorziening, of loondispensatie (Berendsen et al., 2023). Voor werkgevers kunnen diverse en inclusieve teams noemenswaardige voordelen opleveren, zoals een hogere omzet en lager personeelsverloop. Ook leidt het tot meer creativiteit en vindingrijkheid binnen teams (Accenture, 2018). Toch blijkt dat de groep werkenden met een arbeidsbeperking gevoelig is voor uitval. Zo had in 2022 38% van de werkende Wajongers bij een reguliere werkgever binnen een jaar geen werk meer (Berendsen et al., 2023). Dit terwijl het verlies van werk kort na de plaatsing veel invloed heeft op de motivatie en het zelfvertrouwen van zowel de werkenden als de werkgever (Vooijs et al., 2019). Het behouden van werk onder de groep werkenden met een arbeidsbeperking is dus belangrijk.

Er is dienstverlening beschikbaar bij bijvoorbeeld UWV en gemeenten om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen en het werk te behouden. Dienstverlening om werk te behouden en uitval te voorkomen lijkt echter vaak beperkt en niet in verhouding met de dienstverlening om werk te starten. Zie bijvoorbeeld het dienstverleningsmodel van UWV voor de wajong waar het grootste deel van de dienstverlening is gericht op aan het werk komen en alleen monitoring onderdeel is van (duurzaam) aan het werk (Oomkens et al., 2022). Daarnaast ligt er ook een verantwoordelijkheid bij andere partijen, zoals bij arbodiensten of bij de werkgevers zelf, om uitval van werkenden te voorkomen. De vraag is dan ook of de beschikbare dienstverlening voldoet aan de ondersteuningsbehoefte van werkenden met een arbeidsbeperking en of het hen ook bereikt. Of zijn er kansen om dit aanbod aan te vullen met nieuwe dienstverlening?

Met behulp van een onderzoekssubsidie van UWV deden Muzus, Irmgard Borghouts (Tilburg University) en Jiska Ogier (ervaringsprofessional) explorerend onderzoek naar de ondersteuningsbehoefte van werkenden met een arbeidsbeperking in een reguliere werkomgeving[1]. Aan de hand van 33 kwalitatieve interviews spraken we met hen over hoe het is om te leven met een arbeidsbeperking en hoe dit eruit ziet op de werkvloer. We reflecteerden met hen op wat zij nodig hebben om uitval te voorkomen. De inzichten vanuit het perspectief van de werkenden zelf, is een startpunt om eventuele gaten in het huidige aanbod van dienstverlening aan te kunnen stippen of als aanleiding voor het ontwikkelen van nieuwe passende ondersteuning.

De resultaten van dit explorerend onderzoek zijn in dit rapport beschreven. Het rapport is opgebouwd uit vijf delen:

[1] Een reguliere werkomgeving wil zeggen dat de werkenden niet werkzaam zijn vanuit een sociale werkvoorziening of beschut werk.

- *De realiteit van werken met een arbeidsbeperking* schetst een beeld van wat werken met een arbeidsbeperking betekent. En wat het moeilijk kan maken om het werk vol te houden.

- *Het huidig aanbod* geeft een globaal overzicht van de beschikbare dienstverlening en ondersteuning voor zowel werkenden met een arbeidsbeperking als werkgevers. Dit overzicht is gemaakt om de ondersteuningsbehoefte van werkenden met een arbeidsbeperking beter te begrijpen. Het biedt een waardevolle eerste indruk van het huidige aanbod en aanknopingspunten voor het verbeteren en vernieuwen van het aanbod.

- *Zes kernbehoeften om uitval te voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking* beschrijft de zes belangrijkste behoeften van werkenden om uitval uit werk te voorkomen. Elke kernbehoefte bestaat uit meerdere concrete behoeften, die inzichten geven in hoe de kernbehoefte vervuld kan worden. De behoeften gaan niet alleen over fysieke aanpassingen, maar ook over begrip, flexibiliteit, autonomie, en de mogelijkheid om zichzelf te kunnen zijn op het werk. Deze behoeften vragen om een wederzijds begrip tussen werkenden en werkgever, waarin beiden zich actief inzetten om een gezonde balans te vinden.

- *Kansen om te blijven werken* beschrijft de ideeën die in de kansenworkshop zijn bedacht door een diverse groep van ervaringsdeskundigen, werkgevers en professionals. Vanuit de kernbehoeften zijn de voornaamste uitdagingen geformuleerd per perspectief waarop oplossingen zijn voorgesteld. De kansen zijn niet volledig maar geven een indruk waar behoefte aan is als het gaat om de ondersteuningsbehoefte om te kunnen blijven werken.

- Het hoofdstuk *Conclusies en advies* geeft antwoord op onze onderzoeksvragen en vat de belangrijkste conclusies samen. Deze worden vertaald naar adviezen voor verschillende betrokkenen binnen deze context: de werkende met arbeidsbeperking, de werkgever, uitvoeringsorganisaties, dienstverleners, etc.

Werkgevers spelen een cruciale rol in het vervullen van de behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking. Hoe beter de kernbehoeften vervuld worden, hoe groter de kans dat de werknemer met voldoening en in goede gezondheid kan blijven werken. De behoeften in deze rapportage zijn geheel beschreven vanuit het perspectief van de werkenden. Het beschrijven van deze behoeften is daarom niet bedoeld als opdracht aan werkgevers, maar als uitnodiging om samen met de werkenden de juiste afstemming en balans te vinden. Voor ons als onderzoekers ligt er na dit onderzoek nog de vraag: wat hebben werkgevers nodig om hier samen met de werkenden mee aan de slag te gaan? Onze verwachting is dat door een goede verbinding tussen werkgever en werknemer te creëren – waarin beide partijen elkaar kunnen horen, zien en begrijpen – er een

werkomgeving ontstaat waarin uitval wordt voorkomen en iedereen in zijn kracht kan blijven werken.
We nodigen werkenden, werkgevers en andere betrokkenen uit om zich te verdiepen in de inzichten uit het onderzoek. En te verkennen hoe zij met deze resultaten samen kunnen werken aan het voorkomen van uitval uit werk van werkenden met een arbeidsbeperking.

Hoofdstuk 1:
De realiteit van werken met een arbeidsbeperking

Hoofdstuk 1:
De realiteit van werken met een arbeidsbeperking

Maandagochtend, 10 uur. Zoals altijd begint de werkdag van Milou met een gezamenlijk overleg; hoe staan de projecten ervoor, wat moet er gebeuren, wie heeft welke taak? Er wordt gestart met een 'collegiaal rondje', hoe zitten we erbij? Larissa vertelt blij dat ze het huis heeft gekocht waar ze naar keek; spannende tijden voor de boeg. Max is moe van een concert dit weekend en Nadia begint elke maandag met frisse tegenzin. Milou twijfelt wat ze moet zeggen, ze lijkt wel een kapotte speelplaat met haar "ja beetje moe, veel te doen", maar dat is wel hoe ze zich voelt. "En jij Milou?" Janneke kijkt haar vragend aan. "Ja, wel prima, maandagochtend he." grapt Milou schouderophalend. Iedereen knikt instemmend.
Deze week moet het verslag van een belangrijk project worden ingeleverd, dus wordt iedereen verzocht een tandje bij te zetten. "Maar, dan sluiten we vrijdag wel af met een feestelijke borrel." besluit Janneke het agendapunt.

Na de vergadering valt het team uiteen in kleinere werkgroepen. Samen met Nadia zoekt Milou naar een werkruimte om te brainstormen met post-its om een structuur te bedenken voor hun aandeel in het project. De eerste ruimte valt af: door de vaste tafels kan Milou daar niet zitten. In de volgende ruimte is al een groep aan het werk. "Ja, allemaal opstaan, wij willen hier zitten!" schalt Nadia. Fijn, dan hoef ik dat niet zelf weer te doen, denkt Milou beschaamd. "Kun jij de stiften en post-its uit de kast halen?", weer zoiets dat ze niet zelf kan. Nadia is al opgestaan bij het woord stiften "Natuurlijk meid!". Het is fijn, zo'n collega die nergens moeilijk over doet, maar het was toch wel fijn geweest als ze niet altijd zo afhankelijk was.

Eenmaal lekker in de brainstorm klopt Janneke op de deur, de beide collega's schrikken even, zo zijn ze in gedachten verzonken. "Mag ik Milou even lenen?", Milou gaat achter Janneke aan. "Die borrel vrijdag..." Janneke klinkt ongemakkelijk. "Ik heb écht mijn best gedaan, maar in een oude stad als deze..." de keuze blijkt simpel: de borrel op kantoor of een voor Milou niet passende locatie. "Ik wil je echt niet buitensluiten dus ik overweeg om het toch maar hier te doen, wat denk jij?" Ze slikt even. Is dit het gedoe waard? Hoe lang zou zo'n borrel doorgaan? En moet ze haar reisassistentie boeken? Natuurlijk wil ze graag onderdeel van het team zijn, en is het fijn dat haar collega's meedenken, maar toch voelt ze elke dag weer de last van het anders zijn.

Milou is een jonge vrouw zoals er zovelen zijn: eind twintig, afgestudeerd, aan het werk en heeft sinds twee jaar een schat van een vriend. Ze houdt van katten, muziek en tekenen, drinkt graag een havercappucino met vriendinnen in de stad en droomde net als ieder ander meisje van een bruiloft met een grote witte prinsessenjurk. Kink in de kabel: door haar aangeboren handicap zit Milou in een rolstoel, die prinsessenjurk past daar niet in. En als dat nou het enige zou zijn... Elke ochtend is ze afhankelijk van zorg, waarvan ze maar

moet zien of die er op tijd is en in wat voor humeur. Voor haarzelf zit met het verkeerde been uit bed stappen er niet in: wanneer de zorgverlener voor de deur staat, moet ze haar bed uit en snel uitleggen hoe alles moet gebeuren, aan wie er dan ook is. Haar treinreis boekt ze een uur van tevoren bij de NS, en hoewel de treinrit maar een kwartiertje duurt, moet ze tien minuten van te voren klaar staan op het perron. Met haar rolstoel kan ze niet in alle ruimtes op kantoor uit de voeten: tafels zijn te hoog of te laag, kastjes buiten bereik en de keuken is hier niet onderrijdbaar. En neem dan bijvoorbeeld zo'n borrel; gaat ze moeite doen om naar een locatie te komen waar ze niet naar het toilet kan? Of durft zij de collega te zijn die ervoor zorgt dat de borrel niet in een gezellig café maar de saaie kantoortuin plaatsvindt? Natuurlijk heeft ze voor veel zaken wel een modus gevonden. De paar vaste gezichten bij de thuiszorg zijn makkelijk om mee samen te werken, op werk wil iedereen meedenken en ze heeft als enige – buiten de directeur natuurlijk – een vaste werkplek. Maar dat neemt niet weg dat ze op dagelijkse basis obstakels ervaart.

Milou zit in hetzelfde maandagochtendoverleg, twijfelt net als andere collega's hoeveel ze moet vertellen over haar weekend en voelt net als Nadia de naderende deadline boven het hoofd hangen. Maar het kost haar ook veel energie om op het werk aan te komen en steeds te vragen of haar collega's rekening kunnen houden met wat ze nodig heeft. Milou is een fictief persoon, maar representeert een groot deel van de respondenten uit het onderzoek.

Uit de gesprekken met werkenden met een arbeidsbeperking kwam naar voren dat werken en werk behouden voor hen net zo is als voor ieder ander. Het samenwerken, je weg weten te vinden in het bedrijf, de sociale dynamieken. Maar daar komt voor werkenden met een arbeidsbeperking altijd nog iets bovenop. Iedere dag. En juist die verschillen lijken ervoor te zorgen dat werkenden met een arbeidsbeperking tegen meer belemmeringen aanlopen om hun werk te kunnen behouden dan werkenden zonder arbeidsbeperking.

Dit hoofdstuk schetst een beeld van wat werken met een arbeidsbeperking voor de deelnemers betekent. Het beschrijft vanuit het perspectief van de werkenden wat het moeilijk kan maken om het werk vol te houden en wat kan bijdragen om op een fijne manier te blijven werken.

Omdat in dit exploratieve onderzoek de focus lag op hoe uitval kan worden voorkomen, worden in de resultaten voornamelijk redenen voor uitval beschreven. De inzichten benadrukken dus met name waar respondenten tegenaan lopen, minder waarom het belangrijk is om uitval te voorkomen of wat duurzaam werkbehoud werkenden met een arbeidsbeperking en werkgevers oplevert.

De meeste werkenden met een arbeidsbeperking willen graag werken. Maar het vinden van passend werk is niet altijd makkelijk.

De meeste respondenten geven aan gemotiveerd te zijn om te werken. Sommigen moeten en willen werken omdat zij de kostwinner zijn thuis. De meesten geven aan dat werken voor hen betekenis geeft.

"Je wil betekenisvol zijn en je eigen broek ophouden."

"Mensen met beperking zijn heel verschillend en de meeste mensen willen heel graag werken."

"Voor mij was het werken heel erg helpend. Het was weer mijn eerste financiële onafhankelijkheid."

Toch worden de respondenten vaak belemmerd: geschikte banen zijn moeilijk te vinden of het kost hen veel tijd om een passende functie te bemachtigen. Lang niet alle respondenten krijgen de gelegenheid om naar tevredenheid in een baan te werken.

"Als het niet uitdagend genoeg is dan ga je je vervelen. En ik ben gewoon iemand die heel veel interesses heeft en daar ook wat mee wil doen. Dat ik me graag nuttig wil maken."

Het werken met een arbeidsbeperking is meer dan een gewone werkuitdaging. Het is een dagelijkse uitdaging.

Respondenten vertellen dat zij zichzelf en hun werkvaardigheden ontwikkelen tijdens het werk, zoals andere werknemers dat ook doen. Ze leren belangrijke vaardigheden zoals communiceren op de werkvloer, grenzen stellen, omgaan met sociale aspecten van werk, en hun eigen groei en ontwikkeling stimuleren.

"Ik denk dat ik het zo heb ingericht dat ik niet snel meer zal uitvallen, hoewel ik wel soms denk: nu even niet."

Tegelijkertijd leren ze door te werken meer over hun arbeidsbeperking en hoe dit hen beïnvloedt tijdens het werk. Ze ontdekken wat wel goed lukt en hoe ze om kunnen gaan met wat minder goed lukt.

"Ik ben er heel erg achter gekomen wat voor invloed het heeft op mijn werk. Bij mij is de diagnose best laat gesteld. Bijvoorbeeld in mijn baan in de horeca heb ik heel veel moeite met de snelle wisselingen."

Het dagelijks leven met een beperking kost volgens veel respondenten al extra energie. Het werken zelf kost ook energie. Het kost energie om zaken te regelen om aan het werk te blijven, zoals het aanvragen van een tolk, vervoer regelen, en het nagaan of vergaderingen toegankelijk zijn. Daarnaast kost het sociale aspect van werken met een arbeidsbeperking energie. Veel respondenten vertellen dat het werken hierdoor niet

vanzelfsprekend is en dat zij tijd nodig hebben om van het werk te herstellen.

“Dat is eigenlijk een fulltimebaan op zichzelf, om tolken te regelen.”

“Het is best wel, ja, een vrije dag is niet echt een vrije dag, zeg maar. Er is ook wel een dag dat je echt even bij moet komen soms.”

Niet iedereen komt in aanmerking voor ondersteuning, waardoor sommigen nog meer op zichzelf zijn aangewezen.

De ondersteuning die mensen kunnen krijgen om te kunnen werken verschilt. Wie wel een arbeidsbeperking heeft, maar niet aan de voorwaarden voldoet voor een uitkering, opname in het doelgroepenregister of ondersteuning van UWV of gemeente, is meer op zichzelf aangewezen. Zij moeten zonder ondersteuning veel zelf regelen en opvangen, wat nog meer van hen vraagt om aan het werk te blijven en rond te komen.

“Als ik het label, of het doelgroepenregister had gehad, denk ik dat de druk ook bij mij minder zou zijn geweest.”

“Te goed voor UWV, te slecht om volledig mee te draaien in de maatschappij.”

Werken is niet hetzelfde als je anders bent.

De respondenten merken dat zij vaker belemmeringen tegenkomen: er is minder begrip, zij zijn vaker een uitzondering, en zijn vaker alleen in hun ervaring. Ze hebben voor hun gevoel minder loopbaanmogelijkheden. Soms vermijden ze het benoemen van de beperking tijdens het solliciteren om de kans op succes te vergroten.

“Mijn beperking, ik zet het nooit in mijn brief. Ik zeg het altijd pas tijdens mijn gesprek. Want de kans is groot dat je niet wordt uitgenodigd als je meteen zegt van 'dit ben ik, dit is mijn beperking, geef mij die baan'. Mensen zien toch te veel beren op de weg.”

Niet mee kunnen komen, kan elk moment gebeuren: in de reis naar werk, uitgesloten worden van een fysieke vergadering, een collega die onwetend een stoel aanpast. Werken in een kantoortuin is elke dag anders. Evenals omgaan met verwachtingen en aannames van collega’s. Sommige respondenten hebben het gevoel zichzelf continu te moeten uitleggen. Bijvoorbeeld aan een teamleider, die niet goed begrijpt wat een arbeidsbeperking kan zijn.

“Ik kan mijn arm niet zo goed gebruiken, daarom heb ik een WIA-uitkering gekregen. Mijn teamleider zei: ‘Ja, maar dat telt niet.’ Ze had het idee dat mensen met een arbeidsbeperking mensen zijn die assistent van de huismeester kunnen worden. Dus zo'n type als ik kon geen arbeidsbeperking hebben. Of ik moest autistisch zijn. Dat kon het ook nog als reden zijn. Dat ben ik ook niet. Ik heb gewoon een rare arm.”

Soms wordt het kunnen van de respondenten belemmerd door de arbeidsbeperking, bijvoorbeeld wanneer het werkvaardigheden vraagt waar iemand door de arbeidsbeperking niet aan kan voldoen. Vaker echter door de kansen, gelegenheid

en maatwerk wat de werkgever kan of wil bieden. De werkgever moet kunnen en willen inspelen op wat de werkende met een arbeidsbeperking nodig heeft. Denk aan thuis kunnen werken, het mogelijk maken om mee te kunnen op uitjes en budget voor aanpassingen.

"Het is belangrijk dat de werkgever meer open staat voor wat een werknemer nodig heeft. En dan heb ik het nog niet eens over mij met een beperking, want mijn collega die geen beperking had voelde zich ook niet altijd gehoord en gezien. Dus in dat opzicht is het niet echt anders, alleen omdat ik vaker tegen de muur aanloop omdat ik gewoon andere essentiële dingen nodig heb, is het van essentieel belang dat de werkgever daar oog voor heeft."

Jezelf kunnen zijn zonder je te hoeven verantwoorden. De rol van de leidinggevende is daarin cruciaal.

Bij organisaties die inclusief werken voelen respondenten zich minder anders dan de rest. Ze kunnen dan meer zichzelf zijn en hoeven minder energie te stoppen in zichzelf verantwoorden naar anderen.

"Het was mijn leidinggevende die zei, 'Ik had niet gewild dat je anders was. Want ik heb heel weinig types zoals jij.' En toen dacht ik, oh wat heerlijk, ik wil ook alleen maar mezelf zijn."

De ideale werkgever wordt door werkenden met een arbeidsbeperking omschreven als open, transparant, flexibel, controleert niet maar checkt in, en luistert echt naar de werkende. Door de ideale werkgever wordt de werkende zich gezien en gehoord.

"De ideale werkgever is open en transparant. Daar kan je alles tegen zeggen zonder dat er gevolgen aan zitten. Ze is gewoon ook echt een vertrouwenspersoon. En dat de werkgever je de vrijheid geeft in de uit te voeren werkzaamheden."

Vanuit het perspectief van de werkgever[2]

Werkgevers gaven in de werkgeversessies aan dat zij een grote invloed hebben op het reilen en zeilen van de organisatie, en daarmee op de ervaring van de werkende met een arbeidsbeperking. Zo kan een werkgever zich actief inzetten voor inclusie. Werkgevers zien dat sommige leidinggevenden goed aanvoelen wat er speelt op de werkvloer en flexibiliteit bieden. In een platte organisatie is het volgens hen makkelijker om snel in te grijpen, vooral wanneer uitval dreigt. Jobcoaches spelen volgens werkgevers een belangrijk rol in de signalering. Met name wanneer er goed contact is met de aanbieder van de jobcoach of als het gaat om een vaste (interne) jobcoach. Werkgevers zien dat sommige werkenden met een arbeidsbeperking heel voorzichtig zijn en bang zijn om uit te vallen, als het gaat om groei en ontwikkeling. Tenslotte geven

[2] Hieronder worden inzichten beschreven die zijn opgehaald tijdens de werkgeversessies, aangevuld door inzichten uit de stakeholdersessies en interviews. Zie bijlage B voor een beschrijving van de deelnemers.

zowel deelnemers aan de werkgeversessies als de respondenten van de interviews aan dat een leidinggevende sterke voelsprieten moet hebben om aan te voelen hoe het er op de werkvloer aan toe gaat. Dit verschilt per leidinggevende en per werkvloer en type werk. Zo is het in sommige teams moeilijk om openheid en een inclusieve sfeer te creëren. Bijvoorbeeld omdat collega's hier niet (meteen) voor open staan.

"Op verschillende afdelingen, bijvoorbeeld in groenvoorziening, is de houding om elkaar te leren kennen anders. Dan is er meer voor nodig [om dit voor elkaar te krijgen]."

Zowel werkgevers en stakeholders in de sessies, als respondenten van de interviews gaven aan dat een medewerkersvereniging voor mensen met een arbeidsbeperking prettig is. Hierdoor voelt inclusie meer gedragen in de organisatie en kan de werkende via of met gelijkgestemden het gesprek aangaan.

Daarnaast kan een functie die in de eerste maanden boventallig is ademruimte geven voor zowel de werkende met een arbeidsbeperking als de werkgever. Dit biedt tijd en ruimte om elkaar en het werk te leren kennen.

Er is een veilige omgeving nodig om te kunnen delen wat je nodig hebt.

Volgens de respondenten kan het lastig zijn om de werkbehoeften te delen. Sommige respondenten geven aan dat het voelt als een soort label krijgen, wanneer je het over de beperking hebt. Dit belemmert hen om hierover te delen.
Het delen is ook moeilijk wanneer iemand diens eigen werkbehoeften nog onvoldoende kent of niet de veiligheid voelt om deze te kunnen delen. Dat kan komen door het ontbreken van een klik met een leidinggevende, maar ook doordat een regelmatig gesprek nog ontbreekt. Hierdoor is het volgens respondenten moeilijk om het aan te kaarten als je iets nodig hebt. Soms is het na lange tijd dan makkelijker om ander werk te zoeken wat beter past.

Vanuit het perspectief van de werkgever[3]

Als de werkende diens behoeften, zorgen of hulpvragen niet deelt, gaat aanpassen door de werkgever ook lastiger. Werkgevers geven aan dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende om de werkende met arbeidsbeperking de ruimte te geven om te delen. Maar zowel werkgevers als respondenten van de interviews zien dat de leidinggevenden ook onzeker of onwetend kunnen zijn in wat zij de werkende kunnen bieden. Om het gesprek mogelijk te maken en uitval te

[3] Hieronder worden inzichten beschreven die zijn opgehaald tijdens de werkgeversessies, aangevuld door inzichten uit de stakeholdersessies en interviews. Zie bijlage B voor een beschrijving van de deelnemers.

voorkomen is het van belang dat de leidinggevende de kennis en kwaliteiten heeft om te kunnen handelen.

Daarnaast kan het lastig zijn voor werkgevers om aan te sluiten bij de werkbehoeften, omdat extra aandacht geven aan een werkende veel tijd en budget kost. Eén van de stakeholders tijdens de kansenworkshop noemde ook dat het voor leidinggevenden moeilijk is om één iemand uit het team anders te behandelen. Daarnaast kan extra aandacht over de tijd heen verslappen.

“Ontwikkelkansen. Daar letten werkgevers in het begin veel op maar dat verliest men ook uit het oog als iemand langer in dienst is. Soms te vaak te praktisch ‘hup weer door’.”

Vertrekken bij een baan of een contract dat niet verlengd wordt, is ook uitval.

Werkenden met een arbeidsbeperking vallen vaker uit door een combinatie van factoren. Of besluiten om zelf te stoppen met de baan en te vertrekken. Wanneer je een arbeidsbeperking hebt, is het complex om elke dag de (sociale) uitdaging van het werk aan te gaan. Stoppen met de baan en vertrekken is in dat geval ook uitval.

“Bij de laatste functie merkte ik ook echt dat ik richting een burn-out aan het gaan was. En ja, ontslag nemen was eigenlijk nog het enige redmiddel. Ik had mezelf ziek moeten melden, maar had ik zoiets van, nee ik moet echt gewoon weg daar. Want ik wil niets meer met dat bedrijf te maken hebben.”

Wanneer het contract niet verlengd wordt of beëindigd wordt doordat de werkgever en werkende er niet samen uitkomen, zien we dit ook als uitval.

"En toen zei ik tegen mijn werkgever: ‘Jij zegt tegen mij dat je mijn contract niet verlengt. Ik mag niet thuiswerken. Maar al mijn collega's werken thuis, dus ik werk ook thuis. Deal with it. Mijn contract wordt toch niet verlengd, dus nu gaan we het zo doen.' Vanaf toen heb ik thuisgewerkt. Maar ja, toen was de relatie natuurlijk al verziekt. En dat wil je voorkomen."

“Ik ben al vijf keer ontslagen. Omdat ik bij wat werkgevers ben vastgelopen en omdat ik langdurig in de ziektewet terecht ben gekomen en dan na twee jaar er ziek uit ben gezet.”

Wanneer dit meerdere keren gebeurt blijven mensen met een arbeidsbeperking continu zoeken naar een goed passende baan. Continu inzetten op elkaar leren kennen, werkbehoeften uiten, omgaan met de nieuwe omgeving. Er komt dan geen rust in het werk.

“Bij meerdere werkgevers op dezelfde manier uitgevallen, burn-out of overspannen. Bij de laatste was het een putje dat echt overliep.”

Hoofdstuk 2:
Het huidig aanbod van dienstverlening en ondersteuning

Hoofdstuk 2: Het huidig aanbod van dienstverlening en ondersteuning

Hoofdstuk 1 geeft een eerste indruk van wat het betekent om te werken met een arbeidsbeperking. Om te kunnen bepalen of het huidige aanbod van ondersteuning en dienstverlening aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van werkenden met een arbeidsbeperking, is het nodig om een overzicht te maken van het huidige aanbod. Dit geeft de mogelijkheid om een inschatting te maken of het huidig aanbod voldoende is, beter kan worden benut, of dat er dienstverlening ontbreekt. In bijlage C is een beschrijving van de methode van het samenstellen van het overzicht te vinden, met daarbij een reflectie op de methode. Het gemaakte overzicht dient als exploratie en geeft een goede eerste indruk, maar is zeker (nog) niet compleet. Wel geeft het de mogelijkheid om eerste observaties met betrekking tot het aanbod te beschrijven.

Het meeste aanbod zit in de voorbereiding van een werkplek

Uit de analyse en gesprekken blijkt dat het meeste aanbod zit in de voorbereiding van de werkplek, dat wil zeggen het gereed maken van een werkplek om te kunnen starten. Daaronder valt onder andere matchmaking, het wegnemen van ondernemersrisico's bij werkgevers om het werken met mensen met arbeidsbeperking aantrekkelijker te maken, het vergemakkelijken van de start door middel van jobcoaching, of voorzieningen voor vervoer en werkplekaanpassingen. Jobcoaching is hiervan de enige ondersteuning die langer doorloopt en kan inspelen op veranderingen in behoeften van de werkende met een arbeidsbeperking en diens werkgever. De vervoer- en werkplekvoorzieningen kunnen ook worden ingezet bij veranderende behoeften, maar gaan in de opzet uit van een eenmalige aanvraag. Hoewel het meeste aanbod niet specifiek is ingericht op het voorkomen van uitval, draagt een goede start met passende werkplek wel bij aan duurzaam werkbehoud.

De insteek is goed, tegelijkertijd is er ruimte voor verbetering

Dit aanbod biedt in theorie een goed palet aan ondersteuning voor zowel de werkenden als de werkgever. Uit de aanvullingen van stakeholders en experts op het overzicht blijkt wel dat de insteek van het aanbod vaak goed en belangrijk is, maar dat er binnen de uitvoering kansen zijn voor verbetering. Zo is bijvoorbeeld door hen genoemd dat het vaak moeilijk is om voorzieningen van UWV of gemeenten te krijgen. Voorzieningen worden niet altijd toegekend, of het duurt lang voor de aanvraag is afgerond. Dit heeft als gevolg dat werkenden al starten voor de voorziening beschikbaar is, wat het werken moeilijk maakt en de onzekerheid geeft of de voorziening überhaupt nog komt. Dat maakt het onzeker of het werk vol te houden is, maar ook spannender voor de werkgever om iemand met een

arbeidsbeperking aan te nemen. Ook lijkt dit niet aan te sluiten bij de behoefte van de respondenten aan flexibiliteit bij (plotselinge) veranderingen. Bijvoorbeeld: als een werkende zonder beperking een dag niet met de auto kan, kan diegene met de trein of misschien met de fiets. Als vervoer wegvalt voor een werkende met een fysieke arbeidsbeperking kan diegene de volgende dag niet op de werkplek komen. Daarnaast blijkt dat de complexiteit van wet- en regelgeving ervoor zorgt dat werkenden en werkgevers onzeker zijn over hun rechten en plichten en dat het aanbod niet altijd sluitend is. Zo loopt bijvoorbeeld het recht op de no-riskpolis bij een deel van de doelgroep na vijf jaar af, terwijl de behoeften mogelijk niet zijn veranderd en dit aanbod dus structureler ingezet zou moeten worden.

Minder aanbod zit op het voorkomen van uitval

Minder aanbod zit op het volhouden van het werken bij een werkgever. De resultaten van de interviews laten zien dat de situatie van werkenden met een arbeidsbeperking zelden constant is. De beperking, de werkcontext of iemands thuissituatie kan veranderen. Dit kan ervoor zorgen dat de werkplek die aan het begin is ingericht, later niet meer voldoet. Hier licht een kans om nieuw aanbod te ontwikkelen om uitval te voorkomen.

Ruimte voor aanvulling en verbetering van bekendheid van bestaand aanbod

Aanbod wat zich wel in deze fase bevindt, bestaat bijvoorbeeld uit jobcoaching, arbodienstverlening en trainingen van ervaringsprofessionals voor werkgevers of teams om bewustwording te creëren over wat het inhoudt om te werken met een arbeidsbeperking en inclusiviteit te verbeteren. Daarnaast zijn er inventarisatietools zoals een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) of de test Inclusief Ondernemen van TNO. De inventarisatietools en trainingen zijn nog niet breed bekend of worden nauwelijks benut. Daarnaast laten de resultaten uit de interviews zien dat er nog kansen liggen om het aanbod te verbeteren op het passend houden van het werk en de werkplek, het omgaan met onverwachte veranderingen en het stimuleren van groei en ontwikkeling van de werkenden. Hierin speelt binnen de huidige dienstverlening de jobcoach een belangrijke rol. Meer hierover onder ‘Er liggen kansen voor aanbod met coachend karakter’ later in dit hoofdstuk. Verder vermoeden we dat er kansen liggen voor arbodiensten om meer preventief in te zetten op dienstverlening specifiek voor werkenden met een arbeidsbeperking.

Opvallend is dat het aanbod wat inspeelt op het verbeteren van inclusie afkomstig is uit de commerciële hoek. Omdat dit aanbod niet wordt aangeboden samen met andere dienstverlening of voorzieningen afkomstig van gemeenten en UWV, is dit alleen te vinden wanneer een werkgever uit zichzelf hiernaar op zoek gaat. Dat maakt het minder vanzelfsprekend dat werkgevers hier gebruik van maken bij het in dienst nemen van werkenden met een arbeidsbeperking. Daarnaast is het niet openbaar toegankelijk aanbod, zoals inclusiviteitstrainingen, minder toegankelijk door de kosten die hieraan verbonden zijn.

Afbeelding 1a: Deel 1 van het overzicht van bestaand aanbod en bekende behoeften na aanvullingen vanuit de expertsessie en de begeleidingscommissie.

Volhouden

Elkaar begrijpen

Begrip van collega's en leidinggevenden
M.b.t. vereiste aanpassingen en flexibiliteit collega's

Begeleiding en advies bij elkaar begrijpen

Netwerkorganisaties inclusieve arbeidsmarkt
Geven advies of training over inclusief (samen)werken

Ervaringsdeskundigen
Geven advies of training over inclusief (samen)werken

Passend houden

Flexibiliteit
In aanpassingen werkplek of randvoorwaarden, maar ook van collega's gedurende arbeidscontract

Ondersteuning
Bij ontwikkeling van werknemersvaardigheden, of afstemming met werk-/opdrachtgever

Jobcoach

Jobcoaches zijn meestal minder gespecialiseerd in het duurzaam behouden van werk.

Er zijn drempels bij werkgevers rondom het aanvragen van jobcoaches. "Dan duurt het weer zo lang voordat er een jobcoach is."

Worden jobcoaches voldoende ingezet? Bij alle verschillende regelingen? Of voornamelijk bij Wajong?

Signalering

People & Impactmanager

Risico inventarisatie & evaluatie
RI&E - verantwoordelijkheid bij werkgever

De werkgever is verantwoordelijk voor RI&E. Dit zou vroegtijdig nodige aanpassingen aan het licht kunnen brengen. Met de verantwoordelijkheid wordt echter losjes omgegaan en er wordt niet op gehandhaafd.

Test inclusief ondernemen TNO

Werkgever trainen op inclusief werken en het herkennen van signalen.

Kan interessant zijn om een snellere laagdrempelige, maar onderbouwde scan te maken voor werkgevers.

Onduidelijk in welke fase je aan de slag gaat met preventie. Wat is een startpunt?

Werkgevers met een hoog verzuim, weten weinig van dienstverlening van de gemeente.

De grootte van een bedrijf, aanwezigheid van HR afdeling of interne arbodienst beïnvloedt mate van signalering en hoe hiernaar wordt gehandeld.

Omdat het krijgen van een baan voor werkenden met arbeidsbeperking lastig is, is het effect van het verliezen van een baan groot. Om deze reden zijn werkenden terughoudend in het aankaarten van eventuele problemen. Dit verhoogt werkdruk en stress.

Bij uitval of ontslag komt een werkende weer bij de uitvoeringsorganisaties uit. Bij dreigende uitval zouden uitvoeringsorganisaties al eerder (preventief) betrokken kunnen of moeten worden. Dat kan leiden tot meer zekerheid bij de werknemer en minder risico op uitval.

Omgaan met onverwachte veranderingen

Arbodienst

Arbodiensten worden veelal pas ingezet als de werknemer uitvalt. Ze zijn meestal niet betrokken bij preventie.

Ondernemersloket

Nazorg als dienstverlening ophoudt

Nazorg als dienstverlening ophoudt

Na re-integratie biedt UWV de dienstverlening 'nazorg'. Deze krijgt vaak weinig aandacht van adviseurs. (ZIE RAPPORT EVALUATIE WAJONG)

Openheid en gesprek
Bespreken wat er gaande is en hoe samen het probleem kan worden opgelost.

Openheid en gesprek
Bespreken wat er gaande is en hoe samen het probleem kan worden opgelost.

Ontwikkelen

Persoonlijke ontwikkeling

Groeien en ontwikkelen

Levenlanglerenkrediet

Ontwikkeling en doorgroeien bij praktisch geschoolden loopt achter.

Hoger salaris of meer uren werken, heeft invloed op de hoogte van de uitkering. Deze verrekening heeft daarmee invloed op bereidheid te groeien.

Onwetendheid bij werkgevers over de werking van het doelgroepregister, kan ervoor zorgen dat zij terughoudend zijn met het verhogen van loon.

Sommige werkgevers verhogen het loon niet, uit angst subsidies te verliezen.

Sommige werkgevers werken met aparte CAO-loonschalen voor werknemers die in het doelgroepregister vallen. Hierdoor worden zij minder betaald dan collega's zonder arbeidsbeperking.

Ontwikkeling als werkgever

Netwerkopbouw en samenwerking
Werkgeversnetwerk, ervaringen uitwisselen en samenwerken.

Gedeeld werkgeverschap

Legenda

Behoefte werkende

Behoefte werkgever

Bestaande dienstverlening

Lacune / probleem

Kans / idee

Afbeelding 1b: Deel 2 van het overzicht van bestaand aanbod en bekende behoeften na aanvullingen vanuit de expertsessie en de begeleidingscommissie.

Aanbod is verkokerd, terwijl behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking continu spelen

Uit het overzicht is af te lezen dat het meeste aanbod inspeelt op een specifieke behoefte van de werkende of de werkgever, zoals een vervoersvoorziening of no-riskpolis. Het aanbod is verdeeld over verschillende aanbieders en moet apart worden aangevraagd. Gevolg is dat iemand die gebruik maakt van deze regelingen te maken krijgt met verschillende professionals. Het betrekken van meerdere professionals voor één persoon maakt de hulp complex en gevoelig voor miscommunicatie (De Graaf-Zijl, 2023). Daarnaast kan, zoals eerder al benoemd, het meeste aanbod maar voor een beperkte periode worden aangevraagd en ingezet. Breder en flexibeler aanbod is er niet veel.

Dat de dienstverlening door verschillende uitvoerders wordt aangeboden, maakt het aanbod tevens minder goed vindbaar. Daarbij worden bij verschillende regelingen andere voorwaarden gehanteerd, wat het voor zowel werkenden als werkgevers moeilijk te begrijpen maakt.

“Het systeem is enorm complex. Ik heb geprobeerd er veel van te snappen, maar het is heel gecompliceerd. Het is een doolhof, het blijft een doolhof. De meeste werkgevers hebben er ook niet veel kaas van gegeten. Die zeggen: zoek jij maar uit welke gevolgen dat heeft voor je uitkering.” - Respondent contextmappinginterviews

Er liggen kansen voor aanbod met coachend karakter

De resultaten van de interviews laten zien dat de behoeften van werkenden veelal niet gaan over een specifiek moment of één specifieke vraag, maar gaan over continue reflectie en aanpassing met een bredere blik. Zo kan het voor een werkende met een arbeidsbeperking allereerst moeilijk zijn om het gesprek met een leidinggevende te starten wanneer die doorkrijgt dat er iets begint te schuren. Tegelijkertijd kan diegene nog zoekende zijn naar waar diens behoeften precies liggen, waardoor het moeilijk is om uit te leggen wat er moet veranderen. Hier gaat het om een hulpvraag die nog vorm moet krijgen en een nodige aanpassing bij de werkgever. Een ander voorbeeld is dat het voor werkenden met een arbeidsbeperking spannend kan zijn om door te groeien, omdat het nog niet duidelijk is wat voor impact de beperking hierop heeft (zie ‘1C Ontwikkelen in het werk’ in hoofdstuk ‘Zes kernbehoeften om uitval te voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking’). Bij dit type hulpvragen is in plaats van specifieke en gerichte dienstverlening, dienstverlening met een coachend karakter meer op zijn plek. Zeker als deze ook de nodige kennis heeft van de wet- en regelgeving en zo onzekerheden bij werkgever en de werkende kan wegnemen. Denk aan het informeren over scholingsmogelijkheden en uitkeringsconsequenties.

Een bekende en waardevolle vorm van dienstverlening met een coachend karakter is de jobcoach. Iemand die de werkende goed kent, op diens specifieke situatie meekijkt en zowel de werkende als leidinggevende/collega’s coacht waar nodig. Echter, er zijn ook reeds bekende knelpunten waardoor deze voorziening nog niet volledig in de behoeften kan voorzien als het

gaat om het voorkomen van uitval. Zo is het een voorziening die onder bepaalde voorwaarden wordt toegekend en daarmee niet voor alle werkenden met een arbeidsbeperking toegankelijk (Samen voor de klant, Handreiking: Aan de slag met jobcoaching). Denk bijvoorbeeld aan werkenden die slechts een klein aantal uren per week werken. Daarnaast is door stakeholders en experts bij het bespreken van het dienstverleningsoverzicht benoemd dat het met regelmaat moeilijk is om voorzieningen zoals jobcoaching van UWV of gemeenten geregeld te krijgen. Tegelijkertijd blijkt uit *Jobcoaching onder de loep* (De Graaf-Zijl et al., 2022) dat de bekendheid rondom het recht op jobcoaching kan worden verbeterd. De dienstverlening wordt bijvoorbeeld voornamelijk ingezet bij wajong-gerechtigden, maar is ook beschikbaar voor werkenden met een arbeidsbeperking zonder UWV-uitkering. Naast de bekendheid en beschikbaarheid van de voorziening, blijkt uit het rapport dat ook het takenpakket van jobcoaches verbreed zou kunnen worden om uitval beter te voorkomen. Jobcoaches geven aan de behoefte te hebben om hun begeleiding flexibeler in te kunnen zetten dan nu het geval is, omdat zij zien dat behoeften van werkenden verder strekken dan hun rol en takenpakket. Bijvoorbeeld wanneer een hulpvraag verder gaat dan de werkcontext en verweven is met de privésituatie van de werkende.

IPS[4] is een ander voorbeeld van dienstverlening met een coachend karakter wat breder en flexibeler kan worden ingezet dan de jobcoach. Maar dit is slechts voor een beperkte en specifieke groep beschikbaar, namelijk werkenden met ernstige psychische aandoeningen.

Naast de werkenden met een arbeidsbeperking die uitsluitend met de inzet van een jobcoach hun werkzaamheden kunnen verrichten, is er een grote groep die in eerste instantie hun werk zonder jobcoach kunnen uitvoeren. Echter kunnen zij op minder fundamenteel vlak wel moeilijkheden ervaren tijdens hun werk bij een reguliere werkgever. Zo kan het aankaarten van hun behoeften moeilijk zijn wat ervoor kan zorgen dat het werk na bepaalde tijd te zwaar wordt om vol te houden. In dit soort situaties kan een laagdrempeligere vorm van coaching interessant zijn om werkenden met een arbeidsbeperking te ondersteunen.

Ondersteuningsbehoeften van werkenden met een arbeidsbeperking kunnen deels ook worden opgevangen door de werkgever

Naast de dienstverlening en voorzieningen die worden aangeboden door UWV, gemeenten en commerciële partijen, zijn er behoeften door respondenten benoemd die bij de

[4] IPS staat voor Individuele Plaatsing en Steun. Het is een methode op basis van ‘place-then-train’, met als doel om mensen met een ernstige psychische aandoening te laten (re-)integreren in betaald regulier werk (Van Erp et al., 2014)

werkgever zelf kunnen worden ondervangen. Het verschilt per type bedrijf wat passend is en wat mogelijk is om te realiseren. Zo is het voor grotere bedrijven mogelijk om personeel in dienst te nemen wat zich bezighoudt met inclusiviteit op de werkvloer, terwijl het voor kleinere bedrijven een taak kan zijn die bij een van de medewerkers komt te liggen. Door deelnemers aan de werkgeversessie en stakeholdersessie is genoemd dat iemand als een *people and inclusivity manager* zich met dit soort zaken kan bezighouden. Zo zijn er ook mogelijkheden vanuit inclusief HR. De respondenten zelf noemen dat het prettig is om iemand te hebben om hulpvragen te bespreken, zoals een vertrouwenspersoon of een maatje met vergelijkbare ervaringen (zie Hoofdstuk 3, kernbehoefte 5 en 6). Een andere variant hiervan, zoals genoemd in de stakeholdersessie, is het verenigen van collega's met een arbeidsbeperking, zodat ervaringen kunnen worden uitgewisseld en er mandaat is om veranderingen door te voeren. Ook is tijdens de kansenworkshop een interventieteam genoemd, waar medewerkers met elk type vraag terecht kunnen, medisch, financieel of sociaal. Het interventieteam helpt bij het zoeken naar een passende oplossing.

Daarnaast zijn er door de respondenten een aantal punten genoemd die kunnen worden opgepakt in de vorm van werkprocessen. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van regelmatig gesprek en een veilige omgeving om hulpvragen te kunnen delen. Dit is voor elke werknemer zinvol, maar door een kleinere bufferruimte voor werkenden met een arbeidsbeperking des te belangrijker.

Wat er bij bedrijven intern al wordt georganiseerd is binnen dit verkennende onderzoek nauwelijks geïnventariseerd. Dat geldt ook voor de ondersteuningsbehoeften van werkgevers bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Zo is het niet duidelijk in hoeverre werkgevers steun willen of nodig hebben bij het vervullen van de kernbehoeften van werkenden met een arbeidsbeperking en of er aanvullende behoeften zijn vanuit hun perspectief, en hoe dit varieert bij verschillende soorten werkgevers. Omdat het gaat om een samenwerking en interactie tussen verschillende betrokkenen, is het noodzakelijk om ook deze perspectieven te onderzoeken om een compleet beeld te krijgen van ondersteuningsbehoeften in deze context.

Hoofdstuk 3:
Zes kernbehoeften om uitval te voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking

Hoofdstuk 3: Zes kernbehoeften om uitval te voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking

Uitval door een combinatie van factoren

Zoals beschreven in Hoofdstuk 1, wordt binnen dit onderzoek onder *uitval* het volgende verstaan: *niet meer (kunnen) werken door (terugval in) arbeidsbeperking of burn-out, maar ook door eigen vertrek, beëindigen of niet verlengen van een contract als de werkende en de werkgever er samen niet uitkomen*. Uit de verhalen van werkenden met een arbeidsbeperking zijn verschillende redenen voor deze typen uitval te onderscheiden. Omdat binnen dit onderzoek is gezocht naar hoe uitval uit werk kan worden voorkomen, zijn de factoren uit de verhalen meegenomen waarop invloed uit te oefenen is binnen de werkcontext. Zo valt een (terugval) ziekte, waarbij door de respondent geen factoren zijn benoemd die de ziekte verergeren, buiten de scope van het onderzoek. Wanneer een (terugval in) ziekte verergert onder andere door factoren binnen de werkcontext, dan zijn die factoren wel meegenomen.

“Als je het werk niet leuk vindt, omstandigheden, veel stress, veel verandering, dan is het slecht voor je situatie natuurlijk. Dat verergert de ziekte.”

De gevonden factoren binnen de werkcontext die kunnen leiden tot uitval zijn in dit hoofdstuk samengevat in zes kernbehoeften vanuit het perspectief van de werkende met een arbeidsbeperking. Factoren die (in combinatie) kunnen leiden tot uitval of vertrek, zijn uitgewerkt in onderliggende behoeften per kernbehoefte. Het kan zijn dat één van deze factoren leidt tot uitval, of dat uitval pas gebeurt bij een combinatie ervan. Het in de gaten houden van de kernbehoeften en onderliggende behoeften is essentieel om uitval onder deze groep te voorkomen.

De kernbehoeften worden in het overzicht op pagina 30 kort benoemd. Op de daaropvolgende pagina’s worden de kernbehoeften verder uitgewerkt aan de hand van onderliggende behoeften.

Perspectief van werkgevers

Belangrijk om te benoemen is dat deze kernbehoeften niets zeggen over het perspectief of de behoeften van de werkgever in de werkrelatie. Het uiteenzetten van deze kernbehoeften is dan ook niet bedoeld als opdracht aan de werkgever, maar als eerste stap richting het verbeteren van preventie van uitval uit werk. Bovendien is het vanuit het perspectief van de werkenden niet mogelijk om een goed beeld te geven van wat redenen zijn voor de werkgever om contracten niet te verlengen of te beëindigen. En welke (ondersteunings)behoeften werkgevers hebben om uitval van werkenden met een arbeidsbeperking uit werk te voorkomen. Om hier inzicht in te krijgen is aanvullend onderzoek nodig.

Privéomstandigheden

Hoewel binnen dit onderzoek met name is gekeken naar de werkcontext, kunnen privéomstandigheden grote invloed hebben op het mogelijk uitvallen uit werk. Denk aan het hebben van een gezin met kinderen, waardoor er thuis nog veel geregeld moet worden. Of een sterfgeval of ziekte bij naasten. Dit zijn factoren waar moeilijk invloed op uit te oefenen is binnen de werkcontext en zijn daarom in mindere mate meegenomen in de kernbehoeften. Tegelijkertijd zijn het omstandigheden die wel veel invloed hebben op hoeveel energie of mentale ruimte iemand heeft voor werk. Dit vraagt flexibiliteit van de werkgever als dat bij de werkende ontbreekt. Behoeften die binnen de werkcontext naar voren komen door dit soort privéomstandigheden zijn opgenomen onder kernbehoefte 2 en 4. Zoals we ook in H1 hebben benadrukt, is de impact hiervan voor werkenden met een arbeidsbeperking groter dan voor werkenden zonder arbeidsbeperking.

“Het bleek eigenlijk de combinatie van net in een nieuwe omgeving, ik ben toen van Amsterdam naar Utrecht verhuisd, geen sociaal vangnet, een nieuwe baan, een kleuter en een peuter en alleenstaande moeder en slechtziend. Dat ging niet.”

Een ander belangrijk deel van bepalende privéomstandigheden is de mate waarop iemand kan terugvallen op een persoonlijk vangnet. Het persoonlijke vangnet kan verlichting bieden in situaties waarin veel tegelijk samenkomt, zoals in het citaat hierboven beschreven. Hier is tijdens de interviews niet uitgebreid over gesproken, vanwege de focus op de werkcontext en de exploratieve aard van het onderzoek. Uit enkele citaten van respondenten is wel af te leiden dat dit vangnet een belangrijke rol speelt bij ‘een oogje in het zeil houden’ om zo uitval te voorkomen. Hoewel het in de gaten houden van iemand in een privésituatie anders kan zijn dan in de werkcontext, is de functie van ‘een oogje in het zeil houden’ binnen de werkcontext door respondenten ook benoemd. Bijbehorende behoeften zijn ondergebracht bij kernbehoefte 5.

“Op het werkgebied is er niemand die een oogje in het zeil houdt. Maar thuis is dat wel. Daar houden we samen in de gaten waar er gas bij kan of gas teruggenomen kan worden.”

De zes kernbehoeften

De gevonden factoren binnen de werkcontext die kunnen leiden tot uitval zijn beschreven in de vorm van behoeften vanuit het perspectief van de werkenden met een arbeidsbeperking. We kiezen voor dit perspectief, zodat het eenvoudiger wordt om je in te kunnen leven in de situatie van de werkenden met arbeidsbeperking. Daarnaast zorgt een positieve formulering ervoor dat er ruimte wordt gecreëerd voor nieuwe ideeën en oplossingen. De kernbehoeften zijn daarmee een startpunt voor het ontwikkelen van oplossingen die aansluiten bij de leefwereld van werkenden met een arbeidsbeperking.

KERNBEHOEFTE 1

Een passende baan met passende waardering. Mensen met een arbeidsbeperking voelen zich vaak niet uitgedaagd en/of ondergewaardeerd op het werk.

KERNBEHOEFTE 2

Aandacht voor energiemanagement. Het hebben van een beperking in een wereld die is ingericht op mensen zonder beperking, zowel binnen als buiten het werk, kost veel energie.

KERNBEHOEFTE 3

Investeren in het leren kennen van de persoon, het werk en de beperking. Werkende en werkgever moeten elkaar en zichzelf leren kennen in het werken met de arbeidsbeperking. Hiermee leren zij wat werkt en welke behoeften er precies spelen.

KERNBEHOEFTE 4

Flexibiliteit en autonomie in het werk en de werkcontext. Niet alle banen en werkgevers zijn ingericht op een wisselende belastbaarheid, waardoor werkenden met een arbeidsbeperking kunnen uitvallen.

KERNBEHOEFTE 5

In gesprek blijven. Volgens de respondenten zijn er weinig werkomgevingen waar goed gesprek wordt gevoerd over de beperking, energiemanagement, belastbaarheid en inclusie.

KERNBEHOEFTE 6

Jezelf kunnen zijn en mee kunnen doen. Werkenden met een arbeidsbeperking zijn of voelen zich vaak in de minderheid, wat het moeilijker maakt om zichzelf te zijn en volwaardig mee te doen.

Kernbehoefte 1: Een passende baan met passende waardering

Niet alleen binnen de banenafspraak, maar ook in een reguliere arbeidsmarkt vinden de respondenten het moeilijk om een baan te vinden die past bij hun capaciteiten en wensen. Als mensen met een arbeidsbeperking een baan gevonden hebben, heerst er het idee dat zij tevreden moeten zijn met elke baan – terwijl werkenden met een arbeidsbeperking zich ook willen ontwikkelen en carrière willen maken. De meeste mensen willen een baan passend bij hun niveau met passende waardering. Werkenden met een arbeidsbeperking dus ook.

1A Een baan met passend niveau

1B Tevredenheid in salaris

1C Ontwikkelen in het werk

1D Regelingen stimuleren werken en groei

1E Balans tussen verwachtingen en belastbaarheid

1A Een baan met passend niveau

Respondenten die langer gestudeerd of gewerkt hebben, ervaren gebrek aan tevredenheid over het niveau van hun baan. Er zijn mensen die een baan op niveau vinden, maar waar het lastig is flexibel te zijn met het aantal werkuren en de werkdrukte. Zo vertelde één van de respondenten dat het niet lukte om een baan te krijgen als medisch specialist, omdat er nauwelijks parttime functies voor specialisten bestaan. Andere respondenten geven aan dat het überhaupt lastig is om een baan te vinden voor een klein aantal uren per week. Een baan met passend niveau geeft de erkenning en de uitdaging die bijdraagt aan de motivatie van de werkende.

“Wat ik lastig vind, als je in de participatiehoek[5] blijft hangen, dat zijn lagere banen. Ik studeerde hbo naast mijn werk. Hbo-banen in de participatiehoek zijn er niet heel veel.”

“Ik kan best veel taken doen maar 10 taken op een dag, dat wordt een beetje veel. Dat weet ik van mezelf. Maar ik wil wel een beetje afwisseling in het werk. Dat ik niet de hele dag alleen maar stickertjes zit te plakken of de hele dag maar fietsen zit in te pakken. Ja, sorry, maar daar heb ik deze opleiding niet voor gedaan.”

[5] Met ‘participatiehoek’ wordt door de deelnemer bedoeld: participatiebaan. Dat wil zeggen, een baan gecreëerd voor werkenden met een arbeidsbeperking die in het doelgroepregister staan.

1B Tevredenheid in salaris

De tevredenheid van de respondenten loopt uiteen als het gaat om salaris. De weg naar werk is vaak moeilijker. Wat soms leidt tot concessies in salaris om wel een baan te vinden. Doorgroeien in de baan gaat lastiger omdat het nemen van de volgende stap in het werk opnieuw uitdagingen en risico's met zich meebrengt, zie ook '1C Ontwikkelen in het werk'. Daarnaast kan regelgeving de financiële situatie ook in de weg zitten. Een hoger inkomen kan bijvoorbeeld leiden tot lagere toeslagen, een lagere uitkering, of zelfs het stoppen van de uitkering, met een lager totaalinkomen als gevolg. Dat terwijl (medische) kosten bij een arbeidsbeperking vaak hoger zijn en er voldoende inkomen nodig is (Bos et al., 2024).

"Met de uitzendbaan merkte ik vaak dat ik niet goed kon leven en dat ik soms bijbanen nodig had. In het verleden ben ik vaak onderbetaald geweest."

"Ik wist: als ik in loondienst ga, dan ga ik direct parttime. Wat eigenlijk al te veel is. En dan heb ik geen ruimte om daarin te groeien. Je kunt veel moeilijker groeien in inkomen."

1C Ontwikkelen in het werk

De respondenten ervaren dat soms het beeld wordt geschetst dat mensen met een arbeidsbeperking al tevreden moeten zijn als zij een baan hebben. De respondenten vertellen echter dat zij ook ambities hebben en carrière willen maken, willen groeien en ontwikkelen. Uit de gesprekken blijkt dat uitval ook kan worden veroorzaakt doordat de baan niet meer leuk, passend, of interessant genoeg is. Kansen om door te groeien zijn er volgens de respondenten niet altijd voldoende, of ze hebben het gevoel te worden tegengehouden.

"Ik wil ook wel iets kunnen bereiken, ook in mijn werk."

"Ik wilde eigenlijk nog verder leren. De arbeidsdeskundige van het UWV en mijn jobcoach vonden dat niet verstandig om nu in september alweer met iets nieuws te beginnen. Om maar eerst eens even ervaring op te gaan doen."

Tegelijkertijd ervaren respondenten die zich graag willen ontwikkelen, dat de stap maken naar een nieuwe baan of nieuwe functie veel risico's en onzekerheid met zich meebrengt. Binnen dezelfde functie doorgroeien kan onzekerheid geven over in hoeverre iemand de nieuwe taken aankan. Lukt het me om dit te doen? Is het mogelijk om nog aanpassingen te maken als het niet lukt? Het is dan opnieuw ontdekken welke invloed de arbeidsbeperking heeft in de nieuwe situatie op het werk, zoals beschreven in kernbehoefte 3.

"Ik kan dan heel erg malen. 'Dit kan ik niet, dat past niet bij mij.' Dat is voor mij ook een groot deel, dat ik ga denken dat ik het niet kan."

Wanneer het gaat over doorgroeien naar een nieuwe baan of solliciteren op een nieuwe functie intern, kan dit betekenen dat je in een nieuw team terecht komt. Dan kunnen er onzekerheden ontstaan voor de respondenten als het gaat om inclusie van werkenden met een arbeidsbeperking. Hoe inclusief is de werkcultuur? Hoe open en accepterend zijn de nieuwe collega's? In hoeverre ben ik open over mijn arbeidsbeperking tijdens het solliciteren of, verkleint dat mijn kansen? Uit onderzoek blijkt dat dit dilemma reëel is (Van Beukering et al., 2021). Tegelijkertijd blijkt dat als collega's en werkgevers zich bewust zijn van het stigma dat bij hen leeft, de kansen voor werkenden met een arbeidsbeperking verbeteren (Janssens et al., 2023). Daarom is deze kernbehoefte niet los te zien van de behoefte aan opengesprek en een veilige, inclusieve omgeving. Verdere ervaringen met betrekking tot inclusie zijn beschreven in Kernbehoefte 5: In gesprek blijven en Kernbehoefte 6: Jezelf kunnen zijn en mee kunnen doen.

"Terwijl als je de kans krijgt om te laten zien wat je kunt, dan ben je in ieder geval binnen. Dus ik weet niet zo goed hoe ik dat beter had kunnen doen, want in mijn beleving had ik best wel al wat dingen aangegeven [tijdens mijn sollicitatie]."

Daarnaast gaven enkele deelnemers aan dat jobcoaching als ondersteuning bij ontwikkeling niet passend was bij hun eigen situatie. Zij hadden het idee dat de jobcoach meer gericht was op het verbeteren van basiswerkvaardigheden en op begeleiden bij het vinden van een baan. Andere deelnemers geven wel aan dat een jobcoach helpt om aan het werk te blijven wanneer de jobcoach aan hun zijde staat en meedenkt in de stappen die ze kunnen zetten om te blijven werken of om zich te ontwikkelen in het werk.

"Ik denk dat de huidige vorm van jobcoaching niet kan bij mensen zoals ik. Omdat de jobcoaching die er nu is, echt is voor mensen in andere soort functies. Ze werken binnen bepaalde kaders. Bijvoorbeeld aan de sociale vaardigheden, op tijd komen, werkafspraken maken. Ik zou eerlijk gezegd een gewone coach willen. Qua inhoud is dat anders."

1D Regelingen stimuleren werken en groei

Het doel van een deel van de bestaande regelingen is inkomensondersteuning bieden en te ondersteunen bij werken als dat kan. Maar in de praktijk gaan mensen er nu soms netto op achteruit. Er is behoefte aan regelingen die het werken en daarin groeien stimuleren en niet tegenhouden.

“Qua inkomen en alle toeslagen en dingen die erbij en eraf gaan, ga ik er gewoon netto niet echt op vooruit. En dat vind ik gewoon heel jammer.”

Daarnaast is er een groep respondenten die zonder regelingen werkt, maar wel moeite heeft om aan het werk te blijven, omdat er aanpassingen nodig zijn vanwege hun arbeidsbeperking. Omdat zij geen aanspraak maken op regelingen is het nog lastiger om op het werk in gesprek te gaan over aanpassingen, terwijl zij wel een arbeidsbeperking hebben.

“Toen de mededeling kwam dat ik niet in aanmerking kwam voor de WIA, heb ik wel tegen die meneer in wanhoop gezegd, wat nu? Hoe kan ik solliciteren als ik niet een gebouw binnen durf.”

1E Balans tussen verwachtingen en belastbaarheid

Op basis van de verhalen wordt duidelijk dat het belangrijk is dat werkenden met een arbeidsbeperking en werkgevers duidelijk hun verwachtingen bespreken om misverstanden te voorkomen. De respondenten geven aan vaak ernaar te streven hun werk vol te houden en het kan dan moeilijk zijn om de eigen belastbaarheid in de gaten te houden. Daarnaast kan het zijn dat werkenden met een arbeidsbeperking misvattingen hebben over de verwachting van de werkgever. Het is belangrijk om verwachtingen en belastbaarheid continu uit te wisselen, om zo het werk te kunnen volhouden, zie ook kernbehoefte 5.

“Ik ben eigenlijk altijd in het rood aan het werk om normale productie te draaien. Dat wordt steeds lastiger.”

Echter, hierbij is het wel van belang dat dit gepaard gaat met het garanderen van een veilige en inclusieve omgeving, zoals eerder benoemd bij behoefte 1C. Deze kernbehoefte is dus niet los te zien van Kernbehoefte 6: Jezelf kunnen zijn en mee kunnen doen.

Kernbehoefte 2: Aandacht voor energiemanagement

Het hebben van een beperking in een wereld die is ingesteld op mensen zonder beperking kost energie. Om het werk te kunnen volhouden is er aandacht nodig van zowel de werkende met een arbeidsbeperking als de werkgever voor energiemanagement op en rond het werk.

2A Houd rekening met een kleinere energie-marge

2B Communiceer en signaleer het energieniveau

2C Reizen is niet vanzelfsprekend

2D Energievreters en oplaad-momenten balanceren

2A Houd rekening met een kleinere energie-marge

Respondenten geven aan dat het veel kracht vergt om te functioneren in een werkomgeving die niet op het werken met een arbeidsbeperking is afgestemd. Naast het uitvoeren van hun werk kost het volgens de respondenten veel energie om te herstellen van het werk.

“Om te kunnen functioneren op het werk moet ik neurotypical performen[6] en dat kost gewoon een hoop energie. Dus ik kan niet fulltime werken, dan heb ik gewoon te veel. Dan heb ik niet voldoende hersteltijd. En op het werk zijn het soms ook te veel prikkels, te druk.”

Daarnaast moeten er vaak in eigen tijd zaken worden geregeld om aan het werk te kunnen blijven (zoals vervoer regelen, het regelen van een tolk of de nodige zorg). Dit is volgens de respondenten belastend en kost veel energie.

“Ik denk, misschien gewoon nog even benadrukken, dat het regelwerk zo'n zware last is. Gewoon boven op je gewone werk. Het is gewoon echt een onredelijke belasting, waardoor een baan dus ook veel meer tijd en energie kost dan dat die op papier zou kosten. En mensen dus ook veel sneller uitvallen daardoor.”

Ook de sociale kant van werken met een beperking kan energie kosten. Respondenten vertellen over collega’s die ‘iets vinden’

[6] Met 'neurotypisch presteren' wordt bedoeld dat werkenden met een neurodivers brein (bijvoorbeeld mensen met autisme, ADHD, dyslexie of hoogsensitiviteit) het gevoel hebben dat zij moeten presteren naar de sociaal maatschappelijke norm van het neurotypische brein.

van de beperking en de continue uitdaging om jezelf te zijn op het werk. Zie ook kernbehoefte 6.

"Een collega zat naast mij en ik had iets niet goed verstaan. Ik vroeg toen aan mijn collega: goh, kan je het nog een keer herhalen? En toen stond die op en ging die tegen mij schreeuwen. En toen zei ik: Dit accepteer ik niet, ik ga hieruit. Dus ik ben uit die vergadering gegaan."

Deze aspecten en regelzaken kunnen aanvoelen als een tweede baan en vragen veel energie. Hierdoor blijft er een kleinere energie-marge over om veranderingen of pieken op werk op te vangen, wat sneller kan leiden tot uitval. Respondenten geven aan dat het prettig is als door werkgevers en collega's wordt erkend dat er veel energie in de regelzaken gaat zitten en waar mogelijk wordt gekeken hoe dit kan worden verlicht. Bijvoorbeeld door tijd of ondersteuning te krijgen in de regelzaken, en flexibel te zijn met betrekking tot de zorg die iemand nodig heeft. Op deze manier houden zij meer energie over om hun werk te kunnen doen.

"Ik heb in 2020 een burn-out opgelopen. Niet vanwege mijn werk, maar wel van de baan die ik aan mijn werk had, zeg maar, om mijn werk mogelijk te maken. Want er was gewoon niks geregeld."

"Ja, dus ik denk dat voor mij een paar dingen heel erg belangrijk zijn en dat is een stukje regelwerk wegnemen. Dus wat ik aan mijn huidige werkgever ontzettend fijn vind, eergisteren hadden we bijvoorbeeld een teamuitje. Ik hoef niks te regelen aan toegankelijkheid. Dat fiksen zij. Want zij regelen het uitje."

2B Communiceer en signaleer het energieniveau

Het energieniveau van de werkende met arbeidsbeperking varieert vanwege de vele factoren die invloed hebben zoals beschreven bij behoefte 2A: de werkomgeving die niet op de arbeidsbeperking is afgestemd, de regelzaken en het sociale aspect van werken. Het is belangrijk dat de werkende open kan communiceren over dit wisselende energieniveau en dat de werkomgeving alert is en signalen hiervan herkent, zie ook Kernbehoefte 5: In gesprek blijven. Het is goed om samen in kaart te brengen wat specifiek voor de werkende met een arbeidsbeperking energie kost, omdat dit per beperking en persoon verschilt, zie ook Kernbehoefte 3: Investeren in het leren kennen van de persoon, het werk en de beperking. Ondersteun de werkende in het energiebehoud waar mogelijk: er is ruimte en rust nodig om het werk vol te houden.

"Iedere week even een gesprekje van hoe gaat het? Hoe denk jij dat het gaat? Wat vind jij ervan? Gewoon even een half uurtje. Om even te kijken van lukt het allemaal nog? Dat zou wel helpen."

2C Reizen is niet vanzelfsprekend

Reizen kost energie die ten koste gaat van de energie om te werken. Voor veel mensen met een arbeidsbeperking is reizen georganiseerd vanuit de standaard, zoals werken tijdens reguliere kantoortijden en reizen in de spits. Dit kan tot overprikkeling leiden. Sommigen hebben bovendien ondersteuning nodig om te reizen, wat hun flexibiliteit bij het reizen beperkt. Bovendien maken toegankelijkheidsproblemen, zoals kapotte liften op stations, het dagelijkse reizen vaak extra zwaar. Deze obstakels maken reizen een barrière, wat direct invloed heeft op hun energie en werkplezier.

"Ik heb al een urenbeperking van 20 uur en als je dan drie uur alleen maar bezig bent met reistijd, ja, dat brak me op een gegeven moment op. Nog los van het feit dat je dan soms als een verzopen kat binnenkomt."

“Die treinen zijn gewoon zo vol dat de impulsen die ik over me heen krijg, me eigenlijk al helemaal uitputten voor de rest van de dag.”

Goede afspraken met betrekking tot het reizen naar werk kunnen deze last verlichten. Denk aan het vergoeden van autokosten, als het bedrijf normaal openbaar vervoer aanraadt. Ook thuiswerken en flexibele werktijden, zodat reizen buiten de spits mogelijk is, kunnen de druk van reizen verminderen.

2D Energievreters en oplaad-momenten balanceren

Een deel van de respondenten ervaren “energievreters” op hun werkplek. Dit kan komen door veel prikkels of gebrek aan oplaadmogelijkheden. Een vaste werkplek, meer structuur en rust kunnen hier verbetering in brengen. Ook een toegankelijke buitenruimte of ontspanningsruimte voor momenten waar het even nodig is om weg te stappen en op te laden.

"Dus het is veel meer van tevoren weten: wat ga ik doen? Wanneer ga ik dat doen? Word ik in staat gesteld om dat te doen? Want als je mij vier keer verplaatst naar een andere werkplek, ja, dan heb ik qua energie al de helft verbruikt."

Kernbehoefte 3: Investeren in het leren kennen van de persoon, het werk en de beperking

Werken met een beperking moet je leren. Net zoals iedereen leert kennen hoe je functioneert in een baan. Er is begrip van de werkomgeving en ruimte in het werk nodig om de wisselwerking tussen de persoon, het werk en de beperking te leren kennen. Doordat werkgever en werkende beter weten wat werkt, wordt er een baan functie en werkomgeving gecreëerd die goed bij de werkende past.

3A De wisselwerking tussen de arbeidsbeperking en het werk

3B Grenzen aangeven en volgen

3C Juiste verwachtingen en begrip voor de situatie

3D Delen over de arbeidsbeperking met de werkomgeving

3A De wisselwerking tussen de arbeidsbeperking en het werk

Respondenten geven aan dat zij de ruimte van de werkgever nodig hebben om te ontdekken welke invloed arbeidsbeperking en het werk op elkaar hebben. Bijvoorbeeld als iemand aan het begin van diens carrière staat. Of als de diagnose van de beperking recent is gesteld en de werkende hierdoor beter kan begrijpen hoe dit invloed kan hebben op diens werk.

“Ik moet wel zeggen dat ik in de afgelopen 10 jaar dat ik werk, het heel erg is veranderd en ik er beter mee om kan gaan.”

Op het werk moet onder andere ontdekt worden wat goed gaat, wat moeilijker is of welke omstandigheden, momenten of type werkzaamheden veel energie vragen door de beperking. Bijvoorbeeld vaak moeten veranderen van vergaderruimte voor iemand met een fysieke beperking. Of omgaan met strakke deadlines voor iemand met een neurodiverse beperking. Het beter leren kennen van deze wisselwerking maakt het voor de werkende met een arbeidsbeperking beter mogelijk om eventuele hulpvragen te kunnen formuleren. Op die manier is het gesprek met de werkgever rondom mogelijke nodige aanpassingen ook beter te voeren.

“Toen kon ik niet zeggen wat de reden was. Nu wel, denk ik. Als iemand een harde stem heeft, dan raak ik overprikkeld. Dat wist ik toen nog niet. Ik zat met mijn rug naar haar toe op kantoor. Ik had gewoon moeten omdraaien, maar dat wist ik toen nog niet.”

3B Grenzen aangeven en volgen

Tijdens het werk, leren de respondenten meer over het aangeven van hun grenzen. Want wanneer je je eigen beperking nog niet goed kent, kun je ook je grenzen niet aangeven. Daarnaast is de bewijsdrang om het vol te houden op werk bij veel respondenten groot, wat het moeilijk maakt om de grenzen goed te bewaken. Door de tijd heen leren de respondenten assertiever te zijn en actiever aan te geven wat ze nodig hebben. Na ervaring opdoen, lukt het om grenzen aan te geven en nee te zeggen. Of is er een vorm gevonden waarbij ze af en toe over hun grens gaan, maar ruimte hebben om te herstellen.

“Dat had met de wijsheid achteraf anders gekund. Ik denk dat ik me daar eigenlijk beter heb geprofileerd dan dat ik misschien was. In die zin dat ik onvoldoende rekening heb gehouden met de beperkingen die er zijn. Dus: dat kan ik wel, dat lukt wel. Maar ook omdat ik het zelf nog niet zo inzichtelijk had en mijn eigen belastbaarheid nog niet zo goed kende.”

3C Juiste verwachtingen en begrip voor de situatie

Respondenten geven aan dat zij graag willen meekomen op het werk en hebben soms een onrealistisch hoge verwachting van zichzelf. Of nemen onterecht aan dat de werkgever een bepaalde verwachting heeft. Dit kan ertoe leiden dat ze zich graag willen bewijzen en veel energie in het werk stoppen. Het kan confronterend zijn als anderen meer doen, of als je moet uitleggen dat het voor jou anders geregeld is. Dat maakt het ook lastig om deze (onterechte) verwachtingen uit te spreken. Het expliciet maken van de verwachtingen is belangrijk om te voorkomen dat de werkende met een arbeidsbeperking over diens grens gaat.

“Een dag later zit je weer naar Excel-lijstjes te kijken waarop staat dat mijn collega's gemiddeld 60 gesprekken per dag doen en ik gemiddeld 40. Dan word je er elke keer op gewezen dat je een aparte regeling hebt.”

Uitwisseling in de verwachtingen van werkgever en werkende is belangrijk om een juiste balans te kunnen behouden. Werkgevers kunnen anderzijds namelijk onvoldoende beeld hebben van wat de werkende kan. Iemand onderschatten of overschatten bijvoorbeeld door onjuist begrip van de beperking. Daarom is het belangrijk om elkaars verwachtingen uit te wisselen. Wanneer de werkgever en werkende meer open zijn naar elkaar en afspraken maken kunnen verwachtingen beter worden afgestemd.

“Andere mensen, die hebben toch ook twee banen en een studie ernaast. Dat moet ik toch ook kunnen. Dat vond ik moeilijk. Dat

ik moest voldoen aan een verwachting, die misschien niet eens bestond."

Hiervoor is regelmatig gesprek nodig, zoals beschreven in Kernbehoefte 5: In gesprek blijven. Daarnaast is het belangrijk dat er begrip voor de situatie is. Vanuit de werkgever als het werken even niet lukt, maar ook vanuit de werkende zelf. Begrip voor de situatie werkt verzachtend en geeft de werkende het gevoel dat zij ook met een arbeidsbeperking gewaardeerd worden op het werk.

"Ik denk dat mijn werkgever daar ook wel een grote rol in speelt. Er is heel veel flexibiliteit, heel veel begrip. Voor mij is het belangrijk dat als het niet goed gaat, dat ik mijn contract snel kan verkleinen als het nodig is. En dan ook weer kan vergroten als het wel weer gaat. Hij zei: 'Ja, dat is prima. We kunnen het in principe elke maand aanpassen. Administratief is dat een puzzeltje, maar dat is ons probleem. Maar voor jou kunnen we dat gewoon regelen.' Dus een stukje flexibiliteit, een stukje begrip en ook gewoon gezien worden voor de persoon wie je bent."

3D Delen over de arbeidsbeperking met de werkomgeving

Een werkende hoeft niet open te zijn over de arbeidsbeperking, maar het kan wel helpen om begrip van de werkomgeving te vergroten. Deze keuze kan lastig zijn omdat werkenden vaak moeilijk kunnen inschatten hoe hun collega's en werkgever zullen reageren. Dit kan hen tegenhouden om open te zijn over de arbeidsbeperking en ondersteuningsbehoeften. De respondenten geven aan een eerlijke kans te willen krijgen en niet 'te beperkt' te worden behandeld door aannames of vooroordelen van de werkomgeving. Delen kan echter wel misverstanden voorkomen en aannames verhelpen. Wanneer de werkomgeving voldoende op de hoogte is, kunnen zij oplettend zijn en effectief ondersteunen. Dit vraagt om een balans: werkenden moeten kunnen bepalen welke hoeveelheid informatie nuttig is om te delen, zonder negatieve gevolgen te vrezen. Hierbij is er vaak een verschil tussen wat de werkgever weet, de naaste collega's en andere collega's.

"[Als je er wel over vertelt], word je echt anders behandeld, en op je gelet. Wel uit goede wil. Maar ik wil eigenlijk eens gewoon ergens werken. Ik heb er bewust voor gekozen om het niet meteen te vertellen."

Belangrijk is om in gesprekken over de arbeidsbeperking het vooral ook te hebben over wat er wél kan. Respondenten geven aan dat de focus op wat wel lukt motiverend werkt. Zie hierover ook behoefte 4C Werken in diens kracht. Voer het gesprek over ondersteuningsbehoeften, randvoorwaarden en grenzen. Dat

zijn immers de zaken die noodzakelijk zijn voor inclusief werkgeverschap.

“Een werkgever die ziet wie jij bent, wat je wel kan en dat het dan daarover gaat. Ik moet, net als iedere andere werknemer, ook heel kritisch zijn en aan kunnen geven wat beter kan. Dat wil ik ook juist. Maar dat het dan niet meer zo gaat om een beperking, wat ik vandaag niet kan, maar gewoon om wat ik wel kan en wat ik daarin beter kan doen. Dat het daar over gaat. Dat wil ik.”

Kernbehoefte 4: Flexibiliteit en autonomie in het werk en de werkcontext

Energie en belastbaarheid kunnen om verschillende redenen wisselend zijn voor de werkende met arbeidsbeperking en niet altijd te plannen. De respondenten geven aan zelf flexibiliteit en autonomie in het werk te willen hebben om het vol te houden. Volhouden = flexibiliteit van het werk x belastbaarheid. Hoe hoger de flexibiliteit, hoe beter het lukt voor een werkende om ook bij een lage belastbaarheid of energie te kunnen blijven werken. Naast het in gesprek gaan (zie kernbehoefte 5) moeten de werkgever en de functie ook flexibiliteit en autonomie bieden. Denk aan werkuren kunnen afstemmen maar ook inspraak hebben in het plannen van vergaderingen met het team. Wanneer er voldoende flexibiliteit en autonomie in het werk mogelijk is, zullen werkenden met een arbeidsbeperking het langer vol kunnen houden.

4A Bij wisselende belastbaarheid werk zodanig aanpassen

4B Voldoende autonomie in het werk

4C Werken in diens kracht

4A Bij wisselende belastbaarheid werk zodanig aanpassen

Respondenten geven aan dat hun energie van dag tot dag kan verschillen en niet altijd te plannen is. De belastbaarheid kan daardoor in periodes verschillen. Er is flexibiliteit in het werk nodig zodat het werk passend blijft. Dit vraagt om een werkgever die bereid en in staat is om het werk aan te passen.

“Een ideale werkgever monitort goed, vindt het niet erg als het een keer niet goed gaat en zet daar geen druk op. Flexibiliteit is heel belangrijk.”

Dit kan lastiger zijn voor werkenden die geen aanspraak maken op regelingen en net voldoende belastbaar zijn om te werken. De mate waarin het werk aangepast kan worden in deze situatie zonder ondersteuning, bepaalt dan of de werkende dit vol kan houden. Het kan in zulke gevallen moeilijk zijn voor werkgevers om een uitzondering te maken. Voor de werkende kan het moeilijk zijn om de uitzondering te zijn.

"Als je een werkgever hebt die in hokjes denkt en alleen maar denkt over: 'Ik moet het doen zoals we het altijd hebben gedaan,' dan val ik buiten de boot. Dus je wil iemand hebben die out of the box denkt. Als ik bijvoorbeeld aangeef: 'Goh, ik wil ook bij het kerstdiner aanwezig zijn, want ik vind het leuk om samen met mijn collega's een activiteit te ondernemen,' dat er dan niet twee weken later pas antwoord komt."

Flexibiliteit in het werk gaat ook over flexibiliteit in het team. Het kan betekenen dat er aanpassingen nodig zijn in de invulling van het werk, zoals het type taken, werkuren, thuiswerken versus

werken op locatie, individueel werken versus samenwerken in een team, en de planning en deadlines van werktaken. Het vinden van een goede balans tussen individuele aanpassingen en effecten op de teamdynamiek is hierbij belangrijk.

“Ik kan altijd thuis werken. Dat heb ik bij mijn werkgevers bedongen en dat is prima. Dus daar merkt niemand meer dat ik met mijn yoga matje even op mijn kop ga staan of wat dan ook.”

"Ik werk drie dagen: maandag, woensdag, vrijdag. En aan mijn vrije dinsdag en de donderdag valt niet te onderhandelen. Dus als jij een vergadering hebt op dinsdag of donderdag, dan ben ik er sowieso niet bij. Toen heb ik gevraagd: 'Goh, kunnen we dan als oplossing naar een andere dag verschuiven zodat ik er wel bij kan zijn?' Nee, dat kon niet."

4B Voldoende autonomie in het werk

Respondenten geven aan vaak zelf het beste te weten hoe zij hun werk het meest effectief kunnen uitvoeren in combinatie met hun beperking. Autonomie speelt hierbij een belangrijke rol, zoals het zelf beheren van de agenda en bepalen wanneer welke taak wordt uitgevoerd. Op deze manier kan het werk zo worden ingericht dat het aansluit bij hun wisselende energie en belastbaarheid.

“Ik kan veel wel, als ik dat op mijn eigen wijze organiseer.”

“Ik vind het niet erg om s ‘avonds te werken. Ik vind het niet erg om in het weekend te werken. Mijn aantal uren haal ik wel. Ik haal ze alleen niet achter elkaar.”

Sommige respondenten vinden de nodige autonomie niet in een loondienstbaan en zien de oplossing in het werken als zelfstandige. Een zelfstandige kan zeer flexibel opdrachten aangaan en is zelf verantwoordelijk voor de verwachtingen bij de opdrachtgevers. Zo kan het werken gemakkelijker op een laag pitje wanneer dat nodig is. Al zitten daar ook risico’s aan die niet bij iedereen passen. Zo zijn er meer financiële risico’s en is er dan niet direct iemand die een oogje in het zeil houdt of de zzp’er voldoende zelf diens energie, belastbaarheid en grenzen kan bewaken.

“Als ik merk dat het teveel wordt [als zzp'er], dan ga ik schuiven in mijn agenda, of neem ik dagen vrij, of zeg ik afspraken af. Dus dan heb ik zoveel meer controle.”

4C Werken in diens kracht

De respondenten hebben behoefte aan een werkomgeving waarin samen met de werkgever wordt gekeken naar wat er wél mogelijk is, minder naar wat er niet mogelijk is. Hierdoor voelen ze zich sterk en kunnen ze volwaardig meedoen. Door aan te sluiten op wat iemand goed kan, versterkt dit motivatie en wordt iemand minder gezien als 'anders'. Dit sluit aan bij het belang van een baan die aansluit op iemands kwaliteiten, zoals beschreven in Kernbehoefte 1: Een passende baan met passende waardering.

"Mijn werkgever maakt de opdrachten en laat mij gewoon mijn werk doen. Ik heb nu iemand die heel erg openstaat voor wat je wel kan. En niet van: 'oh, dit is jouw beperking en het hoeft niet altijd goed te gaan.' Het mag ook wel eens fout gaan. En dat vind ik ook fijn."

Wanneer bij een werkgever de focus ligt op hoe een werkende minder productief is door diens beperking, leidt dit tot een kwetsbare positie op het werk. Bijvoorbeeld een respondent die aangeeft 15 telefoontjes te kunnen doen, waar collega's er 20 doen in hetzelfde tijdsbestek. De respondent voelt zich dan kwetsbaarder. Het voortdurend moeten aangeven wat niet mogelijk is, versterkt dit gevoel en maakt het moeilijker om goed te presteren op het werk.

"Ik kan dan heel erg malen. 'Dit kan ik niet, dat past niet bij mij.' Dat is voor mij ook een groot deel, dat ik ga denken dat ik het niet kan. Dan lukt het dus ook niet."

Kernbehoefte 5: In gesprek blijven

Goed in gesprek blijven is belangrijk om uitval te voorkomen. Regelmatige communicatie helpt om de arbeidsbeperking beter te begrijpen, veranderingen in belastbaarheid te bespreken en het sociale aspect van werk te evalueren. Werkgevers kunnen signalen oppikken en alert blijven, zodat werkenden niet steeds zelf het initiatief hoeven te nemen. Een open en constructieve relatie tussen werkgever en werknemer geeft ruimte voor begrip en flexibiliteit en is zo de basis voor duurzame inzetbaarheid.

5A Regelmatig een laagdrempelig gesprek

5B Een veilige omgeving

5C Een (gekozen) persoon om even het hart bij te luchten

5A Regelmatig een laagdrempelig gesprek

Om van elkaar te kunnen leren en zelfinzicht op te bouwen, is regelmatig reflectie en evaluatie nodig. Door positieve en negatieve ervaringen op te doen, komen werkenden met een arbeidsbeperking er in de loop van de tijd achter wat ze nodig hebben (zie ook Kernbehoefte 3). Om elkaar goed te leren kennen en hier gezamenlijk van te kunnen leren is volgens de respondenten regelmatig gesprek nodig. Volgens een deel van de respondenten is dit gesprek er nog onvoldoende.

“Ik werkte er al een jaar en toen zei de teamleider dat ze niet wist waarom ik eigenlijk altijd thuis werkte.”

Respondenten laten weten dat het moeilijk is om continu zelf het gesprek te moeten starten. Regelmatigheid in het gesprek verlaagt de drempel om aan te kaarten als iemand verder wil groeien om het werk interessant te houden of aanpassingen nodig heeft. Op deze manier kunnen knelpunten op tijd worden gesignaleerd en ondervangen en kan uitval eenvoudiger worden voorkomen. De kwaliteit van het gesprek is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werkende, waarbij ook de werkende zelf voldoende vaardigheden moet hebben om het gesprek te starten en diens behoeften te delen.

"Ik geef het al aan op het moment dat ik echt het gevoel heb: 'Oké, nu moet ik het aangeven, want nu wordt het teveel.' Dus dan zit je al heel erg op het randje van uitval of niet. Maar je wil uitval voorkomen. En om dat te voorkomen, trek je aan de bel. Maar als je dan vervolgens nog heel lang moet wachten voordat er überhaupt een gesprek plaatsvindt. Ja, toen dacht ik op een gegeven moment: 'Ik moet hier weg.'"

5B Een veilige omgeving

Een veilige omgeving is volgens de respondenten essentieel om te kunnen delen wat ze nodig hebben om uitval te voorkomen. Het is voor hen moeilijk in te schatten wanneer het goed is om iets te delen en wanneer het tegen je gebruikt kan worden. Dit verschilt per persoon, per situatie, per type en formaat werkgever. Verschillen in werkcultuur en eerdere negatieve ervaringen met delen maakt mensen schuwer.

"Er was geen ingang om te bespreken hoe we het wel met elkaar konden regelen. Het was alleen, je kunt niet werken, maar moet wel, we zetten er druk op met de verzekeringsarts. Het was het tegenovergestelde van wat ik nodig had."

Er moet vertrouwen zijn in de ontvanger om voldoende te kunnen delen. Als werkgevers een open werksfeer neer kunnen zetten is er meer ruimte voor een open gesprek. Het is belangrijk om de balans te bewaken tussen willen en moeten delen: delen hoeft meestal niet, maar kan in een veilige omgeving wel helpend zijn om begrip te bevorderen.

"Vaak voelen mensen zich niet veilig en vrij om aan te geven wat ze nodig hebben. Want ze willen niet anders zijn en ze willen gelijkwaardig beoordeeld en bekeken worden. En daardoor gaan ze dan niet aangeven wat ze nodig hebben, waardoor ze dan dus gaan vastlopen."

"Ik was bang voor mijn werkgever op een gegeven moment. Als je geen veiligheid voelt kun je niets delen."

5C Een (gekozen) persoon om even het hart bij te luchten of te sparren

Een werkende met een arbeidsbeperking bij een reguliere werkgever is vaak in de minderheid en krijgt op een dagelijkse basis met uitdagingen rondom werken met een beperking te maken. Respondenten geven aan dat het fijn is om je verhaal kwijt te kunnen bij iemand op het werk, of om even te sparren als je ergens tegenaan loopt. Dit is nog niet bij alle werkgevers goed ingericht.

"Ik heb nu geen persoonlijk contact. Ik heb wel met mijn leidinggevende een werkoverleg elke week. Maar los van hoe was je weekend, is er niet echt ruimte voor hoe gaat het verder. Ik merk dan dat je tegen dingen aan loopt, wat niet met werk te maken heeft."

Sommige werkenden vinden die verbinding informeel met naaste collega's, voor anderen kan een leidinggevende of een (gekozen) formele vertrouwenspersoon de verbinding geven. Zodat er ook bij een incident gezamenlijk besproken kan worden wat er prettig is om de situatie op te lossen. Daarnaast kan er meer een oogje in het zeil worden gehouden.

"Nu wordt er geen oogje in het zeil gehouden. Vind ik ook best vervelend. Bij mijn vorige baan wisten ze het ook niet, maar ik had wel een leidinggevende die een korte bila deed: hoe gaat het, qua werk, maar ook hoe voel je je. Ook al wist ze niet van beperking, fijn dat er persoonlijk contact is."

Kernbehoefte 6: Jezelf kunnen zijn en mee kunnen doen

Jezelf kunnen zijn op het werk is belangrijk. Dat geldt eigenlijk voor iedereen: ook voor werkenden zonder arbeidsbeperking. Respondenten geven echter aan dat zij continu aan het aftasten en strijden zijn om zichzelf te kunnen zijn op het werk, omdat zij vaker in de minderheid zijn. Wanneer werkenden met een arbeidsbeperking zich meer op hun plek voelen op het werk, kost dit minder energie, zullen zij makkelijker kunnen aangeven wat zij nodig hebben en minder snel uitvallen.

6A Niet hoeven strijden om mee te doen

6B Werkgever en team zet zich in voor inclusie

6C Verbinding met andere mensen (met een arbeidsbeperking)

6A Niet hoeven strijden om mee te doen

Meedoen betekent voor respondenten vaak: zelf strijden om dit voor elkaar te krijgen. Bijvoorbeeld: zelf erachteraan moeten gaan om een aanpassing voor elkaar te krijgen of mee te kunnen op het bedrijfsuitje. Deze strijd gaat over het fysieke en het sociale aspect van het werk. Er moet voldoende aandacht zijn voor wat wél mogelijk is zonder dat de last om aanpassingen te regelen alleen bij de werkende met de arbeidsbeperking zelf ligt. De realiteit is dat zelfs met verbeterde vaardigheden, fysieke ontoegankelijkheid nog steeds een grote drempel blijft, waarvoor oplossingen nodig zijn.

“En als ik op een gegeven moment, en die kans is zeer zeker aanwezig, bijvoorbeeld in een elektrische rolstoel kom in plaats van een handbewogen rolstoel. De ontoegankelijkheid gaat wel keer acht omhoog. Dus kijk: ik kan wel twee keer zo goed met deze dingen om leren gaan, maar de realiteit is dat ik straks netto dan alsnog vier keer zoveel shit over me heen krijg. En daar heeft niemand de oplossing voor.”

6B Werkgever en team zet zich in voor inclusie

Zich onderdeel van het team voelen bij een reguliere werkgever is volgens respondenten een dagelijkse uitdaging. Werkenden met een arbeidsbeperking krijgen veel te maken met het sociale aspect van werken met een beperking. Een deel van de respondenten geeft aan dat zij zich continu moeten verantwoorden. Negatieve ervaringen kunnen volgens hen elk moment gebeuren: in de reis naar werk, uitgesloten worden van een fysieke vergadering, een collega die onwetend een bureaustoel aanpast. Meedoen met vergaderingen of teamuitjes is niet vanzelfsprekend. Na verloop van tijd verliest de werkende diens energie om dit te regelen, vermindert verbinding met collega's en is de werkende meer alleen.

"We hadden bijvoorbeeld ook wel uitjes met de collega's. Ja, we hebben een stadswandeling georganiseerd. Oké, cool, over de kinderkopjes in Utrecht. Trapje op, trapje af, langs de werf. Top, leuk. Hebben jullie ook aan mij gedacht? Ehh... Nee..."

Onderdeel kunnen voelen van het team en de organisatie heeft naast de inzet van de werkende met een arbeidsbeperking zelf, veel te maken met de teamdynamiek en de bedrijfscultuur. Voelt iemand met een arbeidsbeperking zich welkom? Zien de anderen wat de werkende met arbeidsbeperking toevoegt? Draait iemand als volwaardig teamlid mee met de rest van het team?

"Daar heb ik ook nog bij een woningcorporatie gewerkt. Daar zat ik letterlijk op zolder. Want ze hadden op de vloer waar iedereen op de etage waar de rest werkte, hadden ze geen werkkamer meer van mij. Dus ik zat te ver van het bedrijf af."

Het is van belang dat de werkgever zich inzet voor inclusie, zodat de werkende minder alleen is in diens strijd. Bijvoorbeeld door de werkomstandigheden zo in te richten dat de werkende met een arbeidsbeperking volwaardig en op een prettige manier diens bijdrage kan leveren en mee kan doen.

"Maar dat helpt wel echt enorm, ook gewoon om erbij te zijn en dan te kunnen genieten van dat teamuitje. Zonder dat ik 20 strategieën moet opstellen voor alle mogelijke ontoegankelijkheidssituaties."

Maar ook door andere collega's erbij te betrekken en erop aan te spreken, zodat iedereen de juiste verwachtingen heeft en op een fijne manier met elkaar omgaat. Een inclusief team creëren is een leerproces, waarbij ook met de beste bedoelingen onprettige situaties kunnen ontstaan. Regelmatig gesprek over nodige aanpassingen is hierbij wederom van belang, zie kernbehoefte 5.

"De misverstanden van collega's over mijn functioneren. 'Er was toch iets met jou? Ze zeggen het ook echt letterlijk zo. Jij kon toch niet met deadlines omgaan?'"

Eerder onderzoek bevestigt dat stigma bij de werkgever en collega's kansen voor werkenden met een arbeidsbeperking verkleint (Van Beukering et al., 2021), terwijl dit verbetert als zij zich bewust zijn van dat stigma (Janssens et al., 2023). Inzetten op bewustzijn en verbeteren van inclusie is daarom van groot belang.

6C Verbinding met andere mensen (met een arbeidsbeperking)

Sommige respondenten geven aan zich alleen te voelen op het werk, omdat ze niet goed meekomen met de andere collega's of omdat ze zich niet begrepen voelen. Verbinding met anderen (met of zonder arbeidsbeperking) helpt om gehoord te worden, te kunnen sparren, voor elkaar op te komen en beter mee te kunnen doen. Zo zijn er bij sommige grote bedrijven netwerken van werknemers met een arbeidsbeperking, die samen ervaringen kunnen uitwisselen en elkaar kunnen ondersteunen. Respondenten hebben aangegeven die erg waardevol te vinden. Ook is genoemd dat een vorm van een 'maatje' (eventueel ook met een beperking) kan helpen met sparren, het hart luchten, of het voeren van moeilijke gesprekken met andere collega's of leidinggevenden.

"Oh ik zou gelijk een buddy inschakelen. Dat was voor mij echt een gemis. Het zou heel fijn zijn om iemand te hebben die meekijkt, die meedenkt en weet wat je voelt. Dat zou zoveel meer waarde hebben"

Een ander voorbeeld kan zijn de krachten bundelen en een inclusie-commissie oprichten. Deze commissie kan gevraagd en ongevraagd advies geven over nieuwe voorstellen binnen de organisatie. Daarbij kan de commissie de beeldvorming verbeteren bij collega's zonder beperking, via goede voorbeelden uit eigen ervaring.

Hoofdstuk 4:
Kansen om aan het werk te blijven

Hoofdstuk 4: Kansen om aan het werk te blijven

Om de vertaling te maken van behoeften naar concrete ideeën en kansen is een kansenworkshop georganiseerd waarbij verschillende perspectieven zijn uitgenodigd: werkenden met een arbeidsbeperking, werkgevers en professionals. De aanpak van de kansenworkshop is beschreven in bijlage A. Per perspectief is er tijdens de workshop één idee uitgewerkt en beschreven. Op basis van de onderliggende behoeften bij dit idee benoemen we aanvullende kansen. De beschreven kansen zijn niet volledig maar geven wel een eerste indruk van hoe ondersteuningsbehoeften concreet ingevuld kunnen worden.

Kansen voor werkenden met een arbeidsbeperking

Kans: Het startloket

Het idee

De deelnemers van de workshop beschreven een behoefte aan een duidelijk onafhankelijk startpunt voor als je ondersteuning nodig hebt om te werken of aan het werk te blijven. Dit loket moet volgens hen organisatie-overstijgend en neutraal zijn, zonder verbonden te zijn aan het toekennen van uitkeringen of voorzieningen. Voor werkenden met een arbeidsbeperking kan dit het startpunt zijn om informatie in te winnen over ondersteuningsvragen voor zowel werk als zorg.
In de huidige situatie verdwalen veel mensen in een doolhof van mogelijkheden en regels. Een centraal aanspreekpunt kan dit proces vereenvoudigen en toegankelijker maken.

Het ‘startloket’ werkt als volgt: Er is een toegankelijke website en een loket in persoon. De website biedt heldere informatie met behulp van overzichtelijk flowcharts. Het loket helpt ook om de hulpvraag van werkenden te concretiseren. Zodat ze weten waar ze terecht kunnen, wat ze nodig hebben en hoe ze dit kunnen aanvragen.

Het loket doet regelmatig een terugkoppeling aan de overheid, gemeenten en ondersteunende organisaties. Zo kan het aanbod worden afgestemd op de actuele behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking. Goede praktijkvoorbeelden van wat goed werkt om aan het werk te blijven kunnen worden gedeeld.

Jaarlijks is er een congres waar werkenden, werkgevers en professionals hun ervaringen uitwisselen.

De samenwerkende partijen binnen de regionale werkcentra kunnen een rol spelen in het verwezenlijken van dit idee. Een werkcentrum is één loket per arbeidsmarktregio waar overheidsinstanties, UWV, gemeenten, het bedrijfsleven, vakbonden en onderwijsorganisaties samenwerken. De bedoeling is dat er vanaf 2026 in elke arbeidsmarktregio een werkcentrum is gerealiseerd.[7] Opvallend was dat geen van de werkenden met een arbeidsbeperking binnen de sessie op de hoogte was van de regionale werkcentra. Er liggen dus nog kansen voor het verbeteren van de bekendheid hiervan.

Aanvullende kansen

Uit de beschrijving van het *startloket* zijn onderliggende behoeften af te leiden waaruit dit idee is ontstaan. Deze onderliggende behoeften kunnen op meerdere manieren worden vervuld. Hieronder worden de onderliggende behoeften uitgelicht en aangevuld met andere kansen voor het vervullen ervan. Dit kan input zijn voor regionale werkcentra om hun dienstverlening eventueel aan te scherpen of te verbeteren.

Eén startpunt voor ondersteuning
Voor de werkenden met een arbeidsbeperking is één van de uitdagingen die er uitspringt dat zij de juiste ondersteuning onvoldoende kunnen vinden. Juist omdat ondersteuning via veel verschillende routes wordt aangeboden: via de gemeente, het UWV, de zorg, belangenbehartigers en commerciële partijen. Zoals beschreven in Hoofdstuk 2 is er behoefte aan een overzicht van dienstverlening. Een totaaloverzicht is lastig compleet te maken vanuit een eenzijdig perspectief. Hier ligt een kans om in samenwerking vanuit de kennis en ervaringen van de doelgroep, werkgevers en professionals een overzicht te bouwen wat continu bijgewerkt wordt. Gezien de regionale werkcentra als één aanspreekpunt zullen moeten gaan fungeren, ligt er voor de samenwerkende partijen binnen de werkcentra de mogelijkheid om hier een start in te maken. In ieder geval voor een overzicht op regionaal gebied.

- *Een aanvullend idee is een podcast met elke dag een voorbeeld van ondersteuning*.
  Veel werkenden weten niet wat er beschikbaar en mogelijk is aan ondersteuning. Een podcast maakt het toegankelijker om daar stapsgewijs bekend mee te raken en biedt ruimte voor nuancering wanneer ondersteuning wel of niet aansluit.

Hulpvraag formuleren
Daarnaast is in de zoektocht naar de ondersteuning er ook een zoektocht naar een concrete hulpvraag. Als het niet helemaal soepel loopt op het werk, waar ligt het dan aan en wat kan er helpend zijn? Er ligt een kans om met meer aandacht de hulpvraag te ontrafelen en zo beter passende ondersteuning in te zetten. Dit ligt in lijn met het meer centraal willen stellen van de

[7] *Kamerstukken* || 2023/24, 33566, nr. 109

ondersteuningsbehoeften binnen de werkcentra en de beoogde gidsfunctie.[7]

- *Een aanvullend idee is 'Het Orakel': Artificial Intelligence inzetten voor je hulpvraag*.
  Haak in op de ontwikkelingen in Artificial Intelligence en zet AI in om te helpen met het formuleren van de hulpvraag en het geven van suggesties voor het vinden van mogelijke oplossingen.

- *Een aanvullend idee is ook een Training 'Zicht op je grens'*.
  In meerdere kernbehoeften is het belangrijk om als werkende te weten waar je grens ligt. Een training specifiek gericht op grenzen ontdekken en communiceren als werkende met een arbeidsbeperking kan een groot verschil maken in het volhouden op het werk.

Benutten van wat werkt
Elke werkende met een arbeidsbeperking is anders en heeft andere ervaringen met werk en ondersteuning. Die kennis en ervaringen kunnen explicieter gedeeld en benut worden om meer werkenden prettig te laten werken. Momenteel gebeurt dit via cliëntenraden of werknemersverenigingen. Wanneer deze kennis binnen werkcentra nog niet wordt benut, is het een kans om te onderzoeken hoe ervaringskennis van de verschillende betrokken partijen kan worden ingezet om de dienstverlening te verbeteren.

- *Een aanvullend idee is een buddy of commissie in de organisatie.* Ervaringen delen met lotgenoten verbindt en versterkt. Zo kunnen best practices onderling worden gedeeld en kan men leren van elkaar.

Kansen voor werkgevers

Kans: Lean-management voor werken in je kracht

Het idee

Lean-managementprincipes toepassen op interne werkprocessen, in eerste instantie vanuit slimmer en efficienter werken voor het hele bedrijf, maar met als effect dat iedereen meer gaat werken vanuit diens kracht. Door bedrijfsprocessen in samenhang aan te passen aan de behoeften van werkenden, met en zonder een arbeidsbeperking, ontstaat er meer ruimte voor maatwerk en flexibiliteit. Denk aan het anders inrichten van functies en het minimaliseren van overbodige taken die werkenden extra kunnen belasten. Belangrijk bij dit idee is dat de gehele organisatie vanuit deze aanpak wordt bekeken, met als doel alle processen efficiënter te maken. Zo ligt er minder nadruk op 'iets extra's moeten doen' om de werkende met een arbeidsbeperking maar wordt inclusiviteit onderdeel van de brede verbeterstrategie van de organisatie. Dit vergroot de motivatie van de werkgever en vergemakkelijkt het voor de organisatie om hiermee aan de slag te gaan. Daarnaast maakt de lean-management methode expliciet wat er nog niet soepel loopt op de werkvloer. Hierdoor worden er direct nieuwe werkwijzen uitgeprobeerd en grote kansen voor verbetering geïdentificeerd.

Aanvullende kansen

Uit de beschrijving van *lean-management voor werken in je kracht* zijn onderliggende behoeften af te leiden waaruit dit idee is ontstaan. Deze onderliggende behoeften kunnen op meerdere manieren worden vervuld. Hieronder worden de onderliggende behoeften uitgelicht en aangevuld met andere kansen voor het vervullen ervan.

Elkaar leren kennen

Voor werkgevers is het van belang om werkenden en diens arbeidsbeperking goed te leren kennen en een duurzame match te maken met de bedrijfsvoering. Daar is tijd, energie, de juiste gevoeligheid en gepaste vaardigheden voor nodig. Het beschikbaar maken of het verkrijgen hiervan kan door werkgevers als obstakel worden ervaren. Lean-management toepassen in het bedrijf maakt het goed leren kennen van elkaar onderdeel van de bedrijfsvoering, de bedrijfsprocessen en werkvaardigheden. Hierdoor ligt er geen focus meer op 'iets extra's moeten doen' om een werkplek passend te maken voor iemand.

- *Aanvullend idee: Vertrouwenspersoon*
  Hoewel geen nieuw idee, kan het aanwijzen van een vertrouwenspersoon een veilige ruimte te bieden om ervaringen en verwachtingen te delen. Op deze manier is er ruimte voor de werkende om diens positie binnen het bedrijf beter te begrijpen en voor werkende en werkgever om elkaar beter te leren kennen.

Duurzame match maken

Dit omvat het creëren van een veilige werksfeer, het aanpassen van functies en werkplekken en het verbeteren van werkprocessen. Als er een goede duurzame match gemaakt

wordt, wisselen werkenden met een arbeidsbeperking volgens de respondenten minder snel van baan en zijn zij loyaal.

- *Een aanvullend idee als het voldoende lukt om een duurzame match te maken is een keurmerk of label: 'Wij staan voor inclusief werken'.*
  Werkgevers gaan na wat ervoor nodig is om inclusief te werken. Als zij daar aan voldoen kunnen ze het keurmerk aan hun organisatie verbinden. Hierdoor weten werkgevers beter wat inclusief werken betekent en kunnen werkenden teruggrijpen naar de voorwaarden van inclusief werken. Tenslotte is het voor werkenden met een arbeidsbeperking makkelijker een werkgever te vinden waar zij fijn kunnen (blijven) werken.

- *Een ander aanvullend idee gaat over verbinding met gelijkgestemden*
  Door werkenden met een arbeidsbeperking te verbinden kunnen zij gezamenlijk tot een heldere hulpvraag of behoefte komen en opkomen voor hun behoeften. Ze kunnen elkaar vinden in externe netwerken maar ook in interne commissies. Op deze manier kan er gesprek plaatsvinden om samen te zoeken naar hoe de match tussen werkenden en de werkgever kan worden verbeterd.

Handelingsperspectief voor werkgevers om inclusie te versterken

Werkgevers zoeken concreet handelingsperspectief: wat kan ik als werkgever doen zodat de werkende met een arbeidsbeperking beter op zijn plek zit? Daarbij zit een uitdaging in het onrechtvaardigheidsgevoel wat een werkgever kan ontwikkelen. Zij willen maatwerk bieden, maar ook de medewerkers gelijk behandelen. Externe hulp inschakelen kan uitkomst bieden. Aanvullende ideeën zijn:

- *(Telefonische) hulplijn voor werkgevers.* Het instellen van een (telefonische) hulplijn kan voor werkgevers de drempel voor het zoeken van ondersteuning bij het begeleiden van werkenden met een arbeidsbeperking verlagen en werkgevers helpen om sneller en effectiever ondersteuning te bieden. Zo kan een werkgever snel antwoord krijgen op een vraag en de nuancering van de situatie aan de telefoon goed toelichten. De UWV werkgeversdienstverlening is daar een voorbeeld van, maar dekt alleen de dienstverlening van UWV. Een kans is om een dergelijk aanspreekpunt in te richten wat kan helpen met ondersteuning van verschillende aanbieders. Hier kunnen regionale werkcentra een belangrijke rol in spelen.

- *Trainingen om inclusie te verhogen*
  Een inclusieve werkomgeving is een belangrijke factor om het werk vol te houden. Er zijn verschillende belangenbehartigers en ondernemers die hier trainingen in bieden. Deze trainingen geven inzicht in hoe te handelen om inclusiviteit te verbeteren. Bestaande trainingen kunnen meer onder de aandacht gebracht worden.

- *Een interventieteam*
  Het is voor de werkgever of leidinggevende niet altijd eenvoudig om over de juiste kennis en kunde te beschikken om te handelen, omdat vaak verschillende elementen samenkomen. Een interventieteam met de juiste expertise kan actiegericht ondersteunen bij een hulpvraag en concreet zoeken naar een passende oplossing. Dit kunnen hulpvragen zijn op allerlei gebieden, dus naast werk gerelateerde vragen ook op het vlak van financiën of gezondheid. Een interventieteam kan extern worden ingericht, maar kan bij grote bedrijven ook intern bestaan.

Kansen voor professionals (experts, stakeholders, instanties)

Kans: Onboardingtool voor een goede start bij de werkgever

Het idee
Een onboardingtool kan structuur en handvatten bieden bij de start van een nieuwe baan. Deze tool begeleidt zowel de werkende als de werkgever tijdens de inwerkperiode om een duurzame samenwerking op te bouwen.

De onboardingtool haakt in op onderwerpen als: elkaar leren kennen, goed worden ingewerkt, de wisselwerking van de beperking en het type werk leren kennen. De onboarding tool kan ook stimuleren om in kaart te brengen waar de organisatie al inclusief werkt én waar juist ruimte is voor verbetering. Welke stappen uit de onboarding relevant zijn voor de werkgever en werkende wordt samen bepaald.

Daarnaast is het belangrijk om te kijken of de periode van het inwerken niet te kort is voor de werkende. Een goede inwerkperiode is afgestemd tussen werkgever en werkende en indien nodig verlengd.

De onboardingtool kan ook ingezet worden bij een proefplaatsing. Bij een proefplaatsing werkt iemand met behoud van zijn UWV-uitkering 2 maanden op proef bij een werkgever.

Het kan zijn dat na de onboarding blijkt dat de match tussen werkgever en werkende er niet is. Dan kan de professional de werkende begeleiden naar een nieuwe match.

Aanvullende kansen

Uit de beschrijving van de *onboarding-tool* zijn onderliggende behoeften af te leiden waaruit dit idee is ontstaan. Deze onderliggende behoeften kunnen op meerdere manieren worden vervuld. Hieronder worden de onderliggende behoeften uitgelicht en aangevuld met andere kansen voor het vervullen ervan.

Duurzame match maken ook tijdens de onboarding
Een goede start bij een nieuwe werkgever is cruciaal voor duurzame inzetbaarheid van werkenden met een arbeidsbeperking. Professionals in de kansenworkshop geven aan: als de onboarding niet goed verloopt, is de kans op uitval groot. Dit komt vaak doordat de match tussen werkende en werkgever niet voldoende is, of omdat de inwerkperiode te kort of te oppervlakkig is. Hierdoor wordt er te snel te veel gevraagd van de werkende met arbeisdbeperking.

Kennis en ervaring van de professional benutten voor succesvolle inwerkperiode
De kwaliteit van onboarding is vaak afhankelijk van de persoon die begeleidt. Binnen veel bedrijven wisselt de begeleiding van de onboarding tussen verschillende collega's, maar net wie er op dat moment tijd voor heeft. Dit kan leiden tot inconsistentie in de onboarding en is een gemiste kans om problemen vroegtijdig te signaleren bij de werkende of in het werk.

Professionals hebben vaak veel ervaring en expertise in wat wel en niet helpt om werkenden met een arbeidsbeperking aan het werk te houden. Met uitzondering van de jobcoach, worden zij echter vooral ingezet bij de matching tussen de werkenden en werkgevers en is er minder ruimte voor het ondersteunen en monitoren na plaatsing.

- *Een aanvullend idee is de professional meer ruimte geven voor monitoring*. Tijdens de kansenworkshop gaven professionals aan dat zij behoefte hebben aan meer ruimte voor monitoring en ondersteuning na de plaatsing. Monitoring betekent tijd nemen om regelmatig bij de werkende na te gaan hoe het gaat, of de werkplek goed bevalt en of de functie echt een passende match blijkt te zijn.

- *Een aanvullend idee is langere en bredere ondersteuning door de jobcoach*. Door de ondersteuning na plaatsing te verlengen en te verbreden, kan de jobcoach werkenden helpen bij het omgaan met veranderingen in de werkplek, het bewaken van energiebalans en het oplossen van eventuele knelpunten. Regelmatige check-ins en begeleiding kunnen uitval voorkomen door tijdig in te spelen op nieuwe behoeften of uitdagingen. Belangrijk is om het takenpakket van de jobcoach te verbreden en de voorziening breed inzetbaar te maken (zie Hoofdstuk 2).

Hoofdstuk 5:
Conclusies en advies

Hoofdstuk 5: Conclusies en advies

In dit onderzoeksrapport zijn de resultaten van een explorerend onderzoek beschreven naar hoe (opnieuw) uitvallen van werkenden met een arbeidsbeperking beter kan worden voorkomen. De resultaten geven een indruk van ondersteuningsbehoeften vanuit het perspectief van de werkende met een arbeidsbeperking. Op basis van deze resultaten zijn er conclusies en een advies geformuleerd.

Er is behoefte aan een overzicht van dienstverlening en ondersteuning.

Uit alle gesprekken die zijn gevoerd blijkt dat het moeilijk is om overzicht te krijgen over het bestaande aanbod van dienstverlening en ondersteuning voor werkenden met een arbeidsbeperking. Ook de experts binnen de sessies blijven elkaar aanvullen als het gaat om wet- en regelgeving en welke regelingen beschikbaar zijn in welke situatie. Het is een complex systeem waarover een goed overzicht nog ontbreekt. Dit wordt versterkt doordat ondersteuning wordt geboden vanuit verschillende instanties, zoals UWV of gemeenten. Dit is waar er voor werkenden en werkgevers onduidelijkheid ontstaat. Het ontbreken van een goed overzicht zorgt ook voor onwetendheid, waardoor er niet van al het aanbod gebruik wordt gemaakt. Het overzicht gemaakt binnen dit onderzoek is een start voor het creëren van overzicht.

Bestaande dienstverlening en ondersteuning is voornamelijk gericht op het starten met werken, minder op blijven werken. Er is behoefte aan continue ondersteuning.

Het grootste deel van de bestaande dienstverlening is gericht op het voorbereiden van de werkplek. Hoewel dit aanbod niet specifiek is ingericht op het voorkomen van uitval, draagt een goede start met passende werkplek daar wel aan bij en is daarom belangrijke dienstverlening. Door deelnemers in de sessies wordt dan ook genoemd dat wanneer de start niet goed is of wanneer de match niet goed is gemaakt, de kans op uitval groter wordt. Meer aandacht voor de start van een baan is daarom belangrijk. Een goed geregelde onboarding kan daaraan bijdragen. Datzelfde geldt voor de werkplekvoorzieningen. Deze zorgen ervoor dat obstakels om het werk te kunnen doen, worden weggenomen en het werk toegankelijk wordt. Echter, de stakeholders en experts noemen ook dat het verkrijgen van de bestaande voorzieningen nog niet altijd goed gaat. Voorzieningen worden niet altijd toegekend, of het duurt lang voor de aanvraag is afgerond. Dit heeft als gevolg dat werkenden al starten voor de voorziening beschikbaar is, wat het werken moeilijk maakt en de onzekerheid geeft of de voorziening überhaupt nog komt. Dat maakt het onzeker of het werk vol te houden is, maar ook spannender voor de werkgever om iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen. Daarnaast blijkt dat de complexiteit van wet- en regelgeving ervoor zorgt dat werkenden en werkgevers onzeker zijn over hun rechten en plichten en dat het aanbod niet altijd sluitend is. Zo loopt bijvoorbeeld het recht op de no-riskpolis bij een deel van de doelgroep af na vijf jaar, terwijl de behoeften mogelijk niet zijn veranderd.

Er is minder aanbod aan dienstverlening om het werk bij een werkgever vol te houden. Dat terwijl uit de interviews duidelijk wordt dat de situatie van werkenden met een arbeidsbeperking zelden constant is. Respondenten geven ook aan dat het tussentijds aanpassen van de werkplek en functie nodig is om het werk passend te houden. Dat voorzieningen niet altijd makkelijk te vinden en aan te vragen zijn, sluit niet aan bij de behoefte aan snel kunnen schakelen bij (plotselinge) veranderingen in privésituatie of werkcontext. Hier liggen kansen om het aanbod aan dienstverlening aan te vullen en beter passend te maken bij het voorkomen van uitval en het behouden van de werkplek.

Het onderhouden van de *werkrelatie* is cruciaal om aan het werk te kunnen blijven.

De respondenten vertelden uitgebreid over hoe de relatie tussen werkgever of leidinggevende en de werkende met arbeidsbeperking bepalend is voor hoe het werk en het werken wordt ervaren. Deze 'werkrelatie' is in feite voor elk type werkende belangrijk. Naast omgangsvormen en werkafspraken, gaat de werkrelatie over hoe er wordt gereageerd bij veranderingen en incidenten. In andere woorden: gebeurt er iets wat invloed heeft op het werk, groot of klein, en kunnen de werkende en de werkgever daar samen uit komen?

De kernbehoeften laten zien dat waardering, het gesprek, openheid, begrip en flexibiliteit voor werkenden met een arbeidsbeperking extra nodig zijn om aan te kunnen sluiten bij specifieke behoeften en te kunnen blijven aanpassen aan veranderingen in belastbaarheid en de werkomgeving. Omdat het leven met een arbeidsbeperking al veel energie en aanpassingen vraagt, wordt de marge om met veranderingen om te gaan kleiner. Een verandering in werkcontext of in de thuissituatie kan daarom snel tot uitval leiden. Wanneer er op de werkvloer rekening wordt gehouden met specifieke behoeften van de werkende en deze kleinere marge, blijft er een buffer over om om te kunnen gaan met veranderingen. Een goede werkrelatie is daarom cruciaal om conflict en uitval uit werk te voorkomen.

De kwaliteit van de werkrelatie wordt bepaald door alle betrokkenen: de werkende met een arbeidsbeperking, leidinggevenden en andere collega's. Dat begint met de manier waarop een werkende met arbeidsbeperking zich opstelt naar de anderen. Hoe een werkende met arbeidsbeperking zich verhoudt naar diens collega's is een ingewikkelde balans tussen 'normaal' willen zijn en rekening moeten houden met wat er wel en niet lukt. Dit blijkt uit tegenstrijdigheid in sommige kernbehoeften. Deel ik dat dit me te veel energie kost, zodat we hierop kunnen aanpassen? Of wil ik niet lastig zijn, goed presteren en laat ik het gaan? Eerdere (negatieve) ervaringen, aannames en verwachtingen beïnvloeden ook wat een werkende met arbeidsbeperking hierover deelt. Daarnaast is van belang te weten hoe jouw arbeidsbeperking invloed heeft op jouw werk en welke specifieke behoeften daaruit naar voren komen. Zonder deze kennis is het immers niet eenvoudig om hierover te communiceren. Respondenten vertelden over de zoektocht waarin zij werkervaring opdoen, ontdekken welke invloed hun

arbeidsbeperking daarop heeft en wat het effect is van wel of niet delen over de arbeidsbeperking. Ruimte voor deze zoektocht is nodig om te kunnen ontdekken wat de werkende nodig heeft en of het werk en de werkomgeving passend is. Idealiter biedt een goede werkrelatie deze ruimte.

Onderdeel van de werkrelatie is volgens respondenten ook hoe leidinggevenden en collega's zich opstellen tegenover de werkende met arbeidsbeperking. Dat begint met bewustzijn en kennis over de arbeidsbeperking: weten ze ervan en weten ze hoe die beperking het werken beïnvloedt? Daarnaast gaat het over rekening willen houden met de specifieke behoeften van de werkende met een arbeidsbeperking. Respondenten vertelden over situaties waar begrip en bereidheid tot aanpassen ontbreekt en hoe dit voor hen te veel energie kost om vol te houden. Maar ook over situaties waarin begrip en aanpassingsbereidheid wel aanwezig is. En hoe dit hen de mogelijkheid biedt zichzelf te kunnen zijn en welke kansen dat biedt voor doorgroei en ontwikkeling. In de samenwerking met leidinggevenden en collega's spelen ook aannames en verwachtingen van hun kant een rol in de werkrelatie. Zelfs met de beste bedoelingen. Bijvoorbeeld wanneer iemand denkt dat het gevoelig is om over een arbeidsbeperking of aanpassing te beginnen en daarom niet vraagt naar de behoeften van diens collega met een arbeidsbeperking. Het gevolg is dat het niet of pas laat wordt besproken. Dit soort aannames en verwachtingen maken het voeren van een veilig gesprek minder eenvoudig, terwijl dat juist nodig is om de werkrelatie te onderhouden en te verbeteren.

Naast de rol van leidinggevenden en collega's, komt uit de verhalen van de respondenten naar voren dat de bedrijfsvoering een rol heeft in het faciliteren en onderhouden van de werkrelatie. Hoe processen zijn ingericht bepaalt of er genoeg gelegenheid is voor alle de betrokkenen om aan de werkrelatie te werken of te interveniëren wanneer het nodig is. Denk aan het organiseren van regelmatig en terugkerend gesprek om op de werkrelatie te reflecteren, of de mogelijkheid voor de werkende om in een veilige omgeving behoeften uit te spreken. Hiervoor kan ook binnen de bedrijfsstructuren ruimte worden gemaakt, bijvoorbeeld door het aanstellen van een vertrouwenspersoon of een interventieteam die actiegericht ondersteunen bij een hulpvraag. Wanneer de omgeving bij de werkgever is ingericht op het blijven onderhouden van de werkrelatie, lijkt volgens de verhalen van respondenten de kans op uitval af te nemen.

Er is meer (bekendheid voor) ondersteuning bij het onderhouden van de 'werkrelatie' nodig.

Door aan te sluiten bij de behoefte van respondenten aan een goede werkrelatie, kan het aanbod aan dienstverlening worden aangevuld. Hiervoor zien de onderzoekers met name drie typen ondersteuning die hierin een belangrijke rol kunnen spelen: 1) dienstverlening met een coachend karakter, 2) aanbod gericht op het creëren van openheid en inclusiviteit en 3) ondersteuning bij het faciliteren van het onderhouden van de werkrelatie.

Dienstverlening met een coachend karakter
Uit de verhalen van respondenten bleek dat zij door te werken meer leren over zichzelf en hun specifieke behoeften binnen de werkcontext. Daarnaast bleek de veranderlijkheid van de

werkcontext en privésituatie te vragen om continue aanpassingen. Of dat het voor zowel de werkende als de werkgever spannend kan zijn om de werkende door te laten groeien, omdat het nog niet duidelijk is hoe de nieuwe functie en de arbeidsbeperking elkaar beïnvloeden. Een werkrelatie met goede communicatie en samenwerking is nodig om de werksituatie passend te houden en uitval te voorkomen. Dienstverlenging met een coachend karakter kan ondersteunen bij het continu leren, communiceren en zoeken naar passende oplossingen. Zeker als deze ook de nodige kennis heeft van de wet- en regelgeving en kan informeren over scholingsmogelijkheden en uitkeringsconsequenties.

Een bekende en waardevolle vorm van het soort coachende dienstverlening dat voor een brede groep inzetbaar is, is de jobcoach. Iemand die de werkende goed kent, op diens specifieke situatie meekijkt en zowel de werkende als leidinggevende/collega's coacht waar nodig. Echter, er zijn ook knelpunten waardoor deze voorziening nog niet volledig in de behoeften kan voorzien als het gaat om het voorkomen van uitval. Zo is het een voorziening die onder bepaalde voorwaarden wordt toegekend en daarmee niet voor alle werkenden met een arbeidsbeperking toegankelijk (Samen voor de klant, Handreiking: Aan de slag met jobcoaching). Denk bijvoorbeeld aan werkenden die slechts een klein aantal uren per week werken. Naast de bekendheid en beschikbaarheid van de voorziening, blijkt uit het rapport *Jobcoaching onder de loep* (De Graaf-Zijl et al., 2022) dat ook het takenpakket van jobcoaches verbreed zou kunnen worden om uitval beter te voorkomen. Zo zien jobcoaches dat behoeften van werkenden verder strekken dan de rol en het takenpakket van de jobcoach. Bijvoorbeeld wanneer een hulpvraag verder gaat dan de werkcontext en verweven is met de privésituatie van de werkende.

Naast de werkenden met een arbeidsbeperking die uitsluitend met de inzet van een jobcoach hun werkzaamheden kunnen verrichten, is er een grote groep die in eerste instantie hun werk zonder jobcoach kunnen uitvoeren. Echter, zij kunnen wel moeilijkheden ervaren tijdens hun werk bij een reguliere werkgever. Zo kan het aankaarten van hun behoeften moeilijk zijn wat ervoor kan zorgen dat het werk na bepaalde tijd te zwaar wordt om vol te houden. In dit soort situaties kan een laagdrempeligere vorm van coaching interessant zijn om werkenden met een arbeidsbeperking te ondersteunen.

Aanbod gericht op verbeteren van inclusiviteit
Naast het coachen van werkenden met arbeidsbeperking en diens leidinggevenden/collega's, is het voor het verbeteren van de werkrelatie ook van belang om kennis te vergroten en aannames weg te nemen. Zie ook eerder onderzoek waarbij de kansen voor werkenden met een arbeidsbeperking significant verbeteren wanneer de werkgever en collega's zich bewust zijn van stigma's die bij hen leven (Janssens et al., 2023). Inzetten op het verbeteren van bewustzijn en inclusiviteit is waardevol wanneer een team nieuw is met werken met een collega met een arbeidsbeperking, maar ook bij herhaling om de werkrelatie onderling te onderhouden. Ervaringsprofessionals en organisaties als Onbeperkt aan de Slag bieden trainingen, meet & greets en lezingen aan om bewustwording rondom inclusiviteit en het werken met mensen met een arbeidsbeperking te

vergroten en handvatten te bieden om hier gevolg aan te geven. Het kan interessant zijn om te onderzoeken of er naast het commerciële aanbod, ook iets kan worden aangeboden vanuit UWV en gemeenten om inclusiviteit bij werkgevers te vergroten. Op deze manier wordt de inzet hiervan toegankelijker en meer vanzelfsprekend. Een start kan zijn om het bestaande commerciële aanbod vanuit UWV en gemeenten te promoten.

Ondersteuning bij het faciliteren van het onderhouden van de werkrelatie door middel van bedrijfsstructuren en -processen
Door in bedrijfsstructuren en -processen te optimaliseren en aan te passen op werkbehoeften van werknemers, inclusief de werkenden met een arbeidsbeperking, ontstaat er meer ruimte voor maatwerk en flexibiliteit. Hierdoor kan een werkgever het verbeteren en het onderhouden van de werkrelatie faciliteren. Dit is mogelijk door te werken met lean-managementprincipes, maar ook door processen zo in te richten dat er ruimte is voor regelmatig gesprek en het aangeven van urgente hulpvragen, of door een concrete werkwijze te implementeren op dit vlak.

Respondenten geven aan dat het nog niet altijd gebruikelijk is dat er regelmatig gesprek plaatsvindt tussen de leidinggevende en werkende met een arbeidsbeperking, waarin echt wordt gesproken over hoe het gaat en of er nog aanpassingen aan het werk, de werkplek of omgangsvormen nodig zijn. Naast dat leidinggevenden hier een belangrijke rol in spelen, zijn ook vertrouwenspersonen en interventieteams genoemd tijdens interviews en de kansenworkshop als mogelijke plekken om hulpvragen kwijt te kunnen.

De respondenten noemen dat het ook prettig is om ervaringen te kunnen uitwisselen met gelijkgestemden middels een netwerk van werkenden met een arbeidsbeperking, of door te verbinden met een maatje met vergelijkbare ervaringen. Deze uitwisseling helpt in de zoektocht naar ‘wat werkt voor mij en wat voor specifieke behoeften heb ik’ en om daar concrete acties aan te verbinden.

Binnen dit onderzoek is niet geïnventariseerd hoe werkgevers, leidinggevenden en collega’s de werkrelatie ervaren en welke (ondersteunings)behoeften zij daarin hebben. Om een compleet beeld te krijgen van ondersteuningsbehoeften in deze context, is het noodzakelijk om ook deze perspectieven te onderzoeken.

Advies

Bij elk advies wordt een voorstel gedaan voor partijen die met dit advies aan de slag kunnen gaan. Omdat het een breed veld betreft met veel betrokken partijen, zullen er relevante partijen missen in het overzicht. We nodigen het hele werkveld uit om te onderzoeken welke rol zij voor zichzelf zien en welke verbeteringen zij kunnen aanbrengen in de preventie van uitval van werkenden met een arbeidsbeperking.

Zorg voor een overzicht van beschikbare ondersteuning en onderzoek of de werkcentra voldoende zijn toegespitst op de behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking.

Partijen binnen regionale werkcentra

Het gebrek aan overzicht in combinatie met de complexiteit van wet- en regelgeving zorgt voor niet-gebruik van bestaande ondersteuning. Omdat regionale werkcentra het doel hebben om te fungeren als één aanspreekpunt, relevante partijen te laten samenwerken en het bieden van juiste dienstverlening te verbeteren, zijn de samenwerkende partijen de aangewezen organisaties om dit te doen. Zorg voor één overzicht wat is gestructureerd vanuit het perspectief van de werkenden en werkgevers, zodat voor hen makkelijk te duiden is in welke situaties zij van welke ondersteuning gebruik kunnen maken. Maak als start gebruik van het overzicht samengesteld binnen dit onderzoek. Omdat het huidig aanbod vaak ingaat op een specifieke hulpvraag en aangeboden wordt door verschillende aanbieders, is het moeilijk te bepalen waar iemand terecht kan met vragen. Het hebben van een centraal aanspreekpunt met daarin samenwerkende partijen, zoals een werkcentrum, is hierin cruciaal. Ga na of de dienstverlening voldoende is toegespitst op ondersteuning die werkenden met een arbeidsbeperking zoeken.

Creëer bekendheid voor bestaand aanbod dat bijdraagt aan het onderhouden en verbeteren van de werkrelatie.

Uitvoeringsorganisaties, re-integratiebedrijven, zelfstandig jobcoaches en partijen binnen regionale werkcentra

Zorg voor meer bekendheid rondom de voorwaarden met betrekking tot de voorziening jobcoaching, zodat niet-gebruik wordt verminderd. Zorg daarnaast voor verbetering van de voorziening jobcoaching, zodat de voorziening beter aansluit bij de continue behoefte aan ondersteuning bij het voorkomen van uitval. Verbetervoorstellen zoals beschreven in het rapport Jobcoaching onder de loep (UWV, 2022), liggen in lijn met de behoeften die voortkomen uit dit explorerend onderzoek.

Benut en promoot het bestaande aanbod van ervaringsprofessionals, organisaties zoals Onbeperkt aan de Slag en onderzoeksinstituten zoals TNO. Aanbod zoals lezingen, trainingen en meet & greets dragen bij aan algehele bewustwording rondom inclusiviteit met betrekking tot werkenden met een arbeidsbeperking. Het stimuleren van het gebruik van tools zoals de Vragenlijst Inclusief Ondernemen van TNO of een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) zorgt ervoor dat werkgevers bewust worden van knelpunten en actiepunten specifiek voor hun eigen onderneming.

Creëer aanvullend aanbod dat bijdraagt aan het onderhouden en verbeteren van de werkrelatie.

Uitvoeringsorganisaties, commerciële dienstverleners, re-integratiebedrijven, arbodienstverleners, werkgever-belangenbehartigers

Zorg voor aanvullende dienstverlening en voorzieningen die bijdragen aan het onderhouden en verbeteren van de werkrelatie. Houd hierbij rekening met behoefte aan langdurige ondersteuning en behoefte aan hulp bij urgente incidentele hulpvragen. Zorg ervoor dat werkenden en werkgevers hiermee in aanraking komen wanneer zij ook gebruik maken van andere voorzieningen en dienstverlening omtrent het starten met werken met een arbeidsbeperking of het in dienst nemen van iemand met een arbeidsbeperking. Op deze manier wordt het meer vanzelfsprekend om gebruik te maken van dit aanbod. Denk aan ondersteuning en dienstverlening met coachend karakter, gericht op openheid en inclusiviteit en het faciliteren van de werkrelatie met behulp van bedrijfsprocessen en structuren. Bijvoorbeeld een laagdrempelige vorm van coaching voor werkenden met een arbeidsbeperking die grotendeels zelfredzaam zijn, maar wel coaching willen met betrekking tot het verbeteren van de werkrelatie of ondersteuning bij het doorgroeien en ontwikkelen (bij de werkgever).

Subsidieer/doe onderzoek naar de (ondersteunings)behoeften van werkgevers, leidinggevenden en collega's van werkenden met een arbeidsbeperking.

Subsidieverstrekkers, uitvoeringsorganisaties, kenniscentra, werkgever-belangenbehartigers, onderzoeksbureaus?

Hoewel de werkrelatie gaat om de relatie tussen werkenden met een arbeidsbeperking én diens werkgever, leidinggevende en collega's, is binnen dit onderzoek alleen het perspectief van de werkenden verkend. Of de oplossingssuggesties binnen dit onderzoek aansluiten op de praktijk, is ook afhankelijk van de werkgever, leidinggevende en collega's. De stemmen van de werkgever, leidinggevenden en collega's zijn in mindere mate gehoord binnen dit onderzoek en vraagt om verdieping. Suggestie voor verdieping ligt in het perspectief van deze betrokkenen op de werkrelatie, welke drempels of knelpunten zij ervaren en welke (werkende) oplossingen zijn al terug te vinden in de praktijk? Zo noemde bijvoorbeeld één van de stakeholders tijdens één van de workshops dat sommige werkgevers het ingewikkeld vinden om enkelen binnen het team anders te behandelen dan de rest. Hoe zit deze dynamiek precies in elkaar? En hoe kan een werkgever voorzien in de specifieke behoeften van een werkende met een arbeidsbeperking op een manier die past bij alle betrokkenen? Onderzoek werkgevers van verschillende groottes en in verschillende branches, met en zonder ervaring met werken met werkenden met een arbeidsbeperking.

Subsidieer/doe aanvullend onderzoek naar dynamieken in de samenwerking tussen werkenden met een arbeidsbeperking en collega's.

Subsidieverstrekkers, uitvoeringsorganisaties, kenniscentra, werkenden-belangenbehartigers, werkgever-belangenbehartigers, onderzoeksbureaus?

Dit explorerend onderzoek en beschikbare ondersteuning zit op een vrij abstract en algemeen niveau. Dit terwijl de werkrelatie ook draait om kleine sociale interacties en samenwerking tussen mensen met en zonder een gediagnosticeerde arbeidsbeperking. Het kan daarom interessant zijn om onderzoek te doen naar de dynamieken van aannames en verwachtingen in de samenwerking tussen werkenden met een arbeidsbeperking en collega's bij reguliere werkgevers. Dit om te achterhalen of er aanvullende ondersteuning nodig is om de werkrelatie te onderhouden en verbeteren.

Onderzoek jouw eigen specifieke behoeften en ga het gesprek met elkaar aan.

Werkenden met een arbeidsbeperking en werkgevers/leidinggevenden/collega's, werkenden-belangenbehartigers, werkgever-belangenbehartigers

De kernbehoeften zetten uiteen welke behoeften er kunnen spelen bij het voorkomen van uitval uit werk bij werkenden met een arbeidsbeperking. Welke behoeften het meest spelen verschilt per persoon en per werkcontext. Onderzoek welke behoeften voor jou of jouw collega belangrijk zijn en ga op regelmatige basis met elkaar het gesprek hierover aan. Hoe kunnen jullie daarin het beste samenwerken? Onderzoek samen op welke manier jullie een veilige omgeving kunnen creëren om het hierover te hebben.

Zet in op een structurele gesprekscyclus om de drempel voor een open gesprek te verlagen.

Werkgevers/leidinggevenden/collega's, werkgever-belangenbehartigers

Het voeren van een open gesprek op regelmatige basis is belangrijk om signalen rondom persoonlijke ontwikkeling, energiemanagement, passendheid van taken en werkplek of kansen voor het verbeteren van inclusiviteit op te vangen. Naar iemand toe moeten stappen met een hulpvraag werpt een grotere drempel op dan iets kunnen benoemen in een gesprek dat toch al gepland staat. Dat geldt voor alle werkenden en voor werkenden met een arbeidsbeperking in het bijzonder. Onderzoek wie het beste dit gesprek met de werkende kan voeren, met het oog op een veilig gesprek en het verbinden van actie aan eventuele hulpvragen.

Zet in op een inclusieve en veilige werkomgeving.

Werkgevers/leidinggevenden/collega's, werkgever-belangenbehartigers

Bewustzijn van aannames en stigma rondom werkenden met een arbeidsbeperking is een belangrijke basis om een inclusieve werkomgeving te kunnen creëren en te verbeteren. Trainingen kunnen helpen bij het vergroten van het bewustzijn en het krijgen van handvatten voor hoe inclusiviteit in de werkomgeving kan worden verbeterd. Zorg dat er initiatief en mandaat is om verbeteringen door te voeren. Creëer een veilige plek waar signalen rondom inclusiviteit kunnen worden neergelegd.

Bronnenlijst

Bronnen samenstelling overzicht huidig aanbod

Andriessen, S., Van den Tooren, M., & Hazelzet, A. (2021). Anders inclusief ondernemen: Manieren om inclusief ondernemerschap vorm te geven anders dan via werkplekken in de eigen organisatie. Andriessen Arbeidsparticipatie & TNO.

Borghouts, I., & Freese, C. (2022). Bewegen naar een inclusieve arbeidsmarkt met nieuwe zekerheden: Het samenspel tussen HRM en Sociale Zekerheid. Tilburg University.

Borghouts, I., & Freese, C. (2023). HRM en performance: Wat is er bereikt? Tijdschrift voor HRM, 3(2023). https://doi.org/10.5117/THRM2023.3.010.BORG

De Graaf-Zijl, M., Dumhs, L., & Van Raaij, N. (2022). Onbeperkt aan het werk in de Wajong: Hoe UWV en jobcoaches mensen bij baaneinde beter kunnen begeleiden van werk naar werk. UWV Strategie Beleid en Kenniscentrum.

De Graaf-Zijl, M., Dumhs, L., & Wijnhoven, M. (2023). Jobcoaching onder de loep: Verbetermogelijkheden externe jobcoaching. UWV Strategie Beleid en Kenniscentrum.

De Hek, P., Van der Toorn, A.-J., & Chazan, A. (2023). Effectevaluatie dienstverlening WGA: Tweede voortgangsrapportage. SEOR BV.

De Hek, P., Van der Toorn, A.-J., De Vleeschouwer, E., & Bakker, H. (2020). Arbeidsmarkt- en re-integratiepatronen van Wajongers met arbeidsvermogen. SEOR BV.

De Winter, L., Michon, H., Couwenbergh, C., & Van Weeghel, J. (2022). Eerder aan het werk: Onderzoek naar de toepasbaarheid en uitkomsten van Individuele Plaatsing en Steun (IPS) voor mensen met Common Mental Disorders. Kenniscentrum Phrenos.

Felten, H., & Keers, T. (2022). Handreiking antidiscriminatiebeleid voor gemeenten: Hoe, wat en waarom. Movisie, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Havermans, B. M., Brouwers, E. P. M., Hoek, R. J. A., Anema, J. R., Van der Beek, A. J., & Boot, C. R. L. (2018). Work stress prevention needs of employees and supervisors. BMC Public Health, 18(1), 642. https://doi.org/10.1186/s12889-018-5535-1

Houtzager, D. (Hoofdredacteur). (2023). Handicap & Recht (Jaargang 2023, Nummer 7). Boom Juridisch. ISSN 2468-9335.

Joosen, M. C. W., Lugtenberg, M., Arends, I., Van Gestel, H. J. A. W. M., Schaapveld, B., Terluin, B., Van Weeghel, J., Van der Klink, J. J. L., & Brouwers, E. P. M. (2021). Barriers and facilitators for return to work from the perspective of workers with common mental disorders with short, medium, and long-term sickness absence: A longitudinal qualitative study. Journal of Occupational Rehabilitation. https://doi.org/10.1007/s10926-021-10004-9

Kroon, L., Lammers, M., & Luiten, W. (2021). Haalbaarheidsanalyse effectmeting Wajong dienstverlening UWV. SEO Economisch Onderzoek.

Mallee, L., Bouterse, M., Gorter, M., & Timmerman, J. (2018). Jonggehandicapten duurzaam aan het werk: Eindrapport. Regioplan Beleidsonderzoek.

Oomens, S., Hutting, N., Wielenga-Meijer, E., Van Treeck, J., & Vossen, E. (2022). Duurzaam Werk(t): Casusbeschrijvingen in de arbeidsmarktregio's Zuid-Kennemerland, IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum.

Oomens, S., Hutting, N., Wielenga-Meijer, E., Van Treeck, J., & Vossen, E. (2022). Duurzaam Werk(t): Casusbeschrijvingen in de arbeidsmarktregio's Zuid-Kennemerland, IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum.

Oomkens, R., Drijvers, A., Bennenbroek, F., Bindels, A., Kistemaker, N., & Salomé, L. (2022). Kwalitatieve evaluatie van het UWV-dienstverleningsmodel Wajong. Panteia, ZINZIZ, & Muzus.

Sax, M., & Engelen, M., m.m.v. Ten Hoeve, Y. (2022). Midterm review WGA-dienstverlening: Een foto van de periode 2017-2021. De Beleidsonderzoekers.

Schaap, R. (2023). Sustainable employability of workers in a vulnerable position: The role of occupational health professionals and supervisors [Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam]. Ridderprint. DOI: http://doi.org/10.5463/thesis.439, ISBN: 978-94-6483-487-1.

Stavenuiter, M., Andriessen, S., & Out, M. (2021). Werkonzekerheid van mensen met een arbeidshandicap: Een literatuurstudie over het verbeteren van begeleiding en welbevinden. Verwey-Jonker Instituut in samenwerking met Andriessen Arbeidsparticipatie.

Van Arkel, T., Bleeker, Y., Cuelenaere, B., Galesloot, N., Haanstra, V., Korstjens, A., & Tromp, N. (2023). Een wankel evenwicht: Gedrag van personen met een

arbeidsongeschiktheidsuitkering. Regioplan, in opdracht van UWV.

Vermeij, L., & Hamelink, W. (2021). Lang niet toegankelijk: Ervaringen van Nederlanders met een lichamelijke beperking als spiegel van de samenleving. Sociaal en Cultureel Planbureau. ISBN: 978-90-377-0983-4.

Overige bronnen

Accenture. (2018). *Getting to Equal: The Disability Inclusion Advantage*. Accenture, in samenwerking met Disability:IN en de American Association of People with Disabilities.

Berendsen, E., Van Vilsteren, M., De Vries, M., Dumhs, L., & Spijkerman, M. (2023). *Monitor arbeidsparticipatie arbeidsbeperkten 2023: Aan het werk zijn, komen en blijven van mensen met een arbeidsbeperking*. UWV.

Bos, J., Groen, A., Warnaar, M. & Wieman, G. (2024) *Rapport Meerkosten van het leven met een beperking.* Nibud.

De Graaf-Zijl, M., Dumhs, L., & Wijnhoven, M. (2023). Jobcoaching onder de loep: Verbetermogelijkheden externe jobcoaching. UWV Strategie Beleid en Kenniscentrum.

Janssens, K. M. E., Joosen, M. C. W., Henderson, C., Bakker, M., Hollander, W. D., Van Weeghel, J., & Brouwers, E. P. M. (2023). Effectiveness of a Stigma Awareness Intervention on Reemployment of People with Mental Health Issues/Mental Illness: A Cluster Randomised Controlled Trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *34*(1), 87–99. https://doi.org/10.1007/s10926-023-10129-z

Oomkens, R., Drijvers, A., Bennenbroek, F., Bindels, A., Kistemaker, N., & Salomé, L. (2022). *Kwalitatieve evaluatie van het UWV-dienstverleningsmodel Wajong*. Panteia, ZINZIZ, & Muzus.

Samen voor de Klant. (2024, 26 september). *Handreiking: Aan de slag met jobcoaching*. Geraadpleegd op 16 december 2024, van https://www.samenvoordeklant.nl/publicaties/handreiking-aan-de-slag-met-jobcoaching/3-voor-wie-en-door-wie.

Van Beukering, I. E., Smits, S. J. C., Janssens, K. M. E., Bogaers, R. I., Joosen, M. C. W., Bakker, M., Van Weeghel, J., & Brouwers, E. P. M. (2021). In what ways does health related stigma affect Sustainable Employment and Well-Being at Work? A Systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *32*(3), 365–379. https://doi.org/10.1007/s10926-021-09998-z

Van Erp, N., Van Weeghel, J., & Michon, H. (2014). *Individuele Plaatsing en Steun (IPS): Beschrijving van de interventie en effectiviteit*. Trimbos-instituut, Utrecht.

Vooijs, M., Putnik, K., Hermans, L., Fermin, B., Hazelzet, A., & Van Genabeek, J. (2019). *Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking*. Rapportage voor Ministerie van SZW, SBCM en Cedris. TNO.

Bijlagen

Bijlage A - Het onderzoeksteam

Om gebruik te maken van verschillende expertises die nodig zijn om een volledig beeld te krijgen van de context van werkenden met een arbeidsbeperking, bestaat uit onderzoeksteam uit:

Muzus is een social design bureau wat met een ontwerpaanpak werkt aan maatschappelijke transities en sociale vraagstukken. Muzus heeft jaren ervaring in het uitvoeren van behoeftenonderzoek binnen projecten over bestaanszekerheid, werk en inkomen en een inclusieve samenleving.

Jiska Ogier is ervaringsprofessional en vertegenwoordigt de doelgroep tijdens dit onderzoek. Ze heeft een fysieke handicap, veel praktijkkennis op het gebied van wet- en regelgeving en ervaring met werken met een arbeidsbeperking.

Irmgard Borghouts is verbonden aan Tilburg University en commissielid van OCTAS. Irmgard heeft door haar onderzoek veel kennis over arbeidsongeschiktheid en inclusief HR.

De begeleidingscommissie

Het onderzoeksteam is gedurende het onderzoek ondersteund door een begeleidingscommissie. Deze begeleidingscommissie bestond uit de volgende leden:

- Bas Duym, voorzitter - IederIn hoofd interne zaken
- Nico Blok - Ombudspits Onbeperkt aan de slag
- Shirley Oomens - Lector arbeidsdeskundigheid HAN
- Jurrien Koops - Directeur ABU
- Shay Raviv - Curator Embassy of inclusive society
- Neeltje Huvenaars - LCR
- Marijke Roseboom - Ministerie van SZW
- Gijsbert van Lomwel - Directeur NVAB
- Roel Fransen - OVAL manager activering & loopbaan
- Steven Hubeek - AWVN adviseur inclusieve arbeidsmarkt
- Myrthe van Vilsteren – Senior kennisadviseur UWV
- Marloes Zijl – Senior kennisadviseur UWV

Binnen UWV is ook een begeleidingscommissie opgesteld om het onderzoeksteam gedurende het onderzoek van feedback te voorzien. Deze commissie bestond uit de volgende leden:

- Trijnie Wagenaar - Beleidsadviseur Arbeidsdeskundige Sociaal Medische Zaken
- Isabel de Kroon - Adviseur Wajong Werkbedrijf, Business Advies en Communicatie
- Geert Beckers - Adviseur WIA Werkbedrijf, Business Advies en Communicatie
- Else te Brake - UWV Cliëntenraad
- Daniëlle van Scheppingen - Werkbedrijf, Domeinhouder Voorzieningen en Re-integratiemiddelen
- Francis Minnema - Strategisch Beleidsadviseur, Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum
- Pieter Ghijsen - Arbeidsdeskundig adviseur Werkbedrijf, Business Advies en Communicatie

Bijlage B - Onderzoeksverantwoording

Het doel van het onderzoek was het achterhalen van de (ondersteunings)behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking om uitval uit werk (opnieuw) te voorkomen. Hierbij speelde de vraag of er behoefte is aan nieuwe of andere ondersteuning dan het bestaande ondersteuningsaanbod. Tenslotte was er vanuit de startnotie de wens om een vertaalslag te maken naar de praktijk en te kijken naar wat er nodig is om aansluiting te vinden bij het bestaande aanbod, of hoe nieuw aanbod moet worden gerealiseerd.

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvragen, zijn er verschillende onderzoeksactiviteiten georganiseerd. Hieraan ligt steeds de methodiek contextmapping ten grondslag.

Contextmapping

Contextmapping is een vorm van design research ontwikkeld aan de TU Delft. Het maakt gebruik van Make&Saytechnieken waarmee deelnemers reflecteren op hun eigen context, waardoor drempels en motivaties naar boven komen. De methode werkt met opdrachten in plaats van vragen, waarbij gebruik wordt gemaakt van exploratieve technieken. Zo exploreren we op een open en rijke manier welke behoeften er bestaan bij een specifieke doelgroep.

Expertsessie en het in kaart brengen van huidig ondersteuningsaanbod

Deze sessie had als doel om het huidig aanbod van dienstverlening en ondersteuning voor werkenden met een arbeidsbeperking in kaart te brengen, om zo te kunnen duiden of ondersteuningsbehoeften van werkenden met een arbeidsbeperking kunnen worden vervuld met bestaand aanbod of er aanbod ontbreekt.

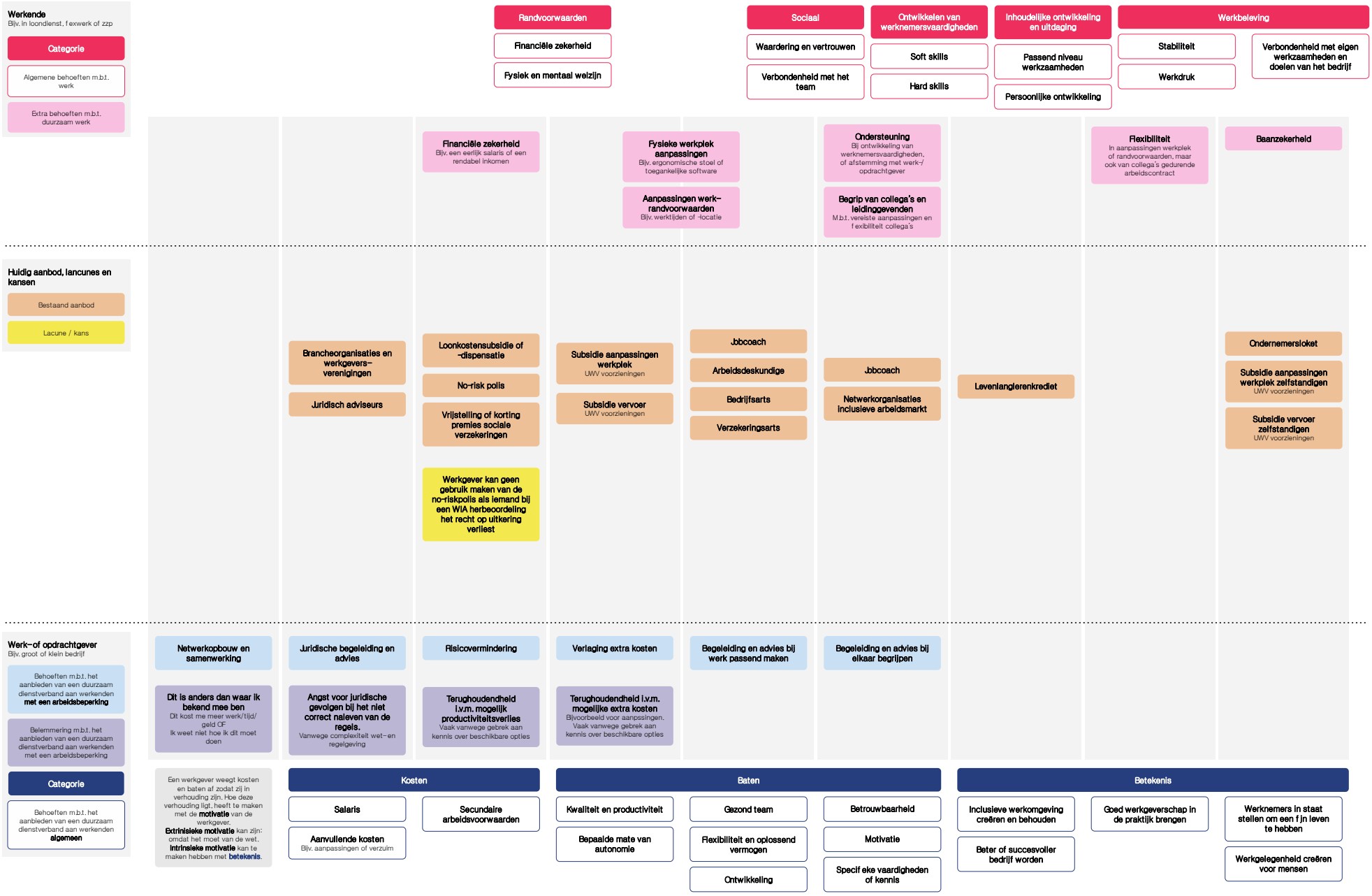
Verloop van de expertsessie

Ter voorbereiding op de expertsessie is een eerste overzicht van bestaand aanbod en bekende behoeften gemaakt. Hiervoor is een AI-tool van Dembrane ingezet, waarmee bestaande publicaties op basis van ingevoerde vragen zijn gescand en samengevat.

Dit overzicht is tijdens de expertsessie geëvalueerd en aangevuld door ervaringsdeskundigen, onderzoekers en uitvoerend professionals. Tenslotte is het aangevulde overzicht bekeken en aangevuld door de begeleidingscommissie. Dit heeft geleid tot het uiteindelijke overzicht wat in dit onderzoek is gebruikt. Zie bijlage C voor een gedetailleerdere beschrijving van de totstandkoming van het overzicht.

Huidig aanbod en behoeften in kaart

Overzicht van huidig aanbod en behoeften rondom het voorkomen van uitval van werkenden met een arbeidsbeperking



Afbeelding 2: overzicht van bestaand aanbod en bekende behoeften wat tijdens de expertsessie aan de deelnemers is voorgelegd.

Deelnemers expertsessie

De deelnemers van de expertsessie zijn geworven via het netwerk van de begeleidingscommissie, Muzus, Irmgard Borghouts en Jiska Ogier. Er is gelet op een variatie in deelnemers met wetenschappelijke, systemische en praktijkfocus. Daarnaast is gestreefd naar een spreiding van professionals die op verschillende momenten in aanraking komen met werkenden met een arbeidsbeperking of werkgevers.

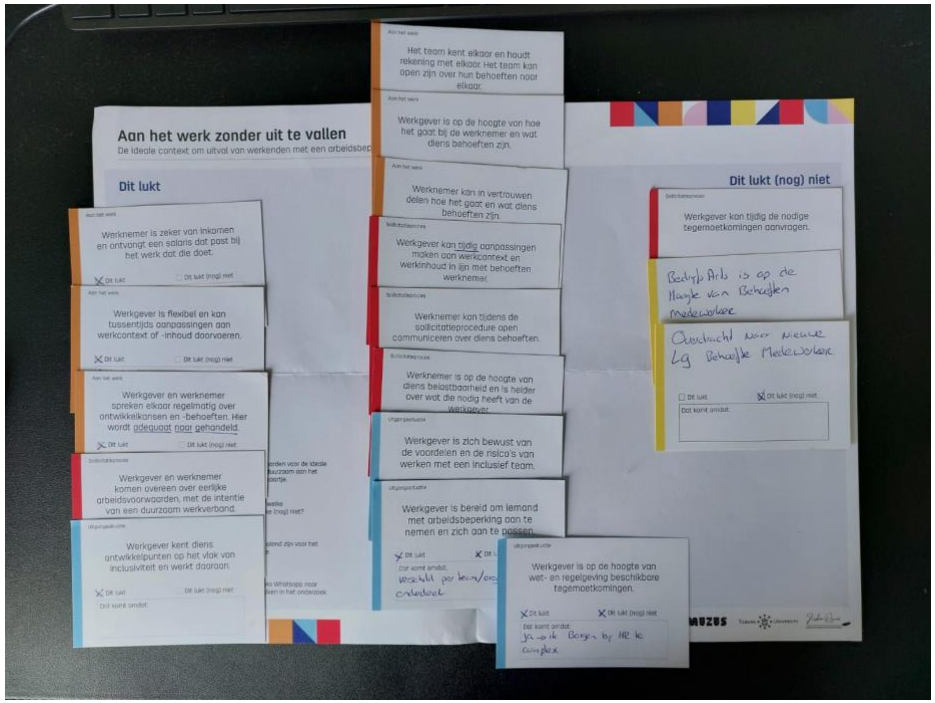
- Jobcoach bij Driessen Groep
- Twee zelfstandig jobcoaches bij De Linkerbaan
- Arbeidsdeskundige bij Bridgeworks – *Bridgeworks is een platform waar werkgevers en werkzoekenden met arbeidsbeperking worden gematcht*
- Re-integratiebegeleider bij UWV
- Eigenaar van een arbodienst
- Associate bij Social Finance NL – *Social Finance NL biedt ondersteuning aan organisaties bij het vergroten van maatschappelijke impact*
- Manager Werkgever Servicepunt Rivierenland
- Adviseur Landelijk Werkgever Servicepunt Gemeenten
- Onderzoeker bij TNO op het thema Inclusive Work
- Domeinhouder Voorzieningen en Re-integratiemiddelen bij UWV
- Registerarbeidsdeskundige en beleidsmedewerker Ziekte en Arbeidsongeschiktheid

Contextmapping-sessies met werkgevers en stakeholders

Deze digitale contextmapping-sessies hadden als doel om een indruk te krijgen van de behoeften die spelen bij werkgevers en betrokken stakeholders ten aanzien van het voorkomen van uitval van werkenden met een arbeidsbeperking. Onder betrokken stakeholders verstaan we uitvoerend professionals wiens taak het is om werkenden met een arbeidsbeperking of werkgevers van deze werkenden te ondersteunen. Deze indruk is gebruikt om de uitspraken van werkenden met een arbeidsbeperking beter te kunnen duiden.

Verloop van de contextmapping-sessies

De deelnemers van de sessies ontvingen van tevoren voorbereiding op de sessie. In deze voorbereiding zat een set kaarten met daarop een aanzet tot randvoorwaarden voor de ideale werkomgeving voor werkenden met een arbeidsbeperking. Deze randvoorwaarden zijn gebaseerd op het overzicht van het huidig aanbod. De deelnemers gaven aan aan welke randvoorwaarden het volgens hen wel of niet mogelijk was om te voldoen en waarom. Ze selecteerden 3-5 belangrijkste randvoorwaarden voor het voorkomen van uitval. De voorbereiding werd in een digitale sessie besproken. Het voorbereidend materiaal is toegevoegd aan Bijlage D.



Afbeelding 3: Ingevulde voorbereidingsmateriaal van één van de deelnemers van de werkgeversessie.

Deelnemers contextmapping-sessies

De deelnemers zijn geworven via het netwerk van de onderzoekers, de begeleidingscommissie en via deelnemers van de expertsessie. Er is gezocht naar een variatie in grootte van werkgevers en mate van ervaring met werken met werkenden met een arbeidsbeperking. Qua stakeholders is gezocht naar professionals die op verschillende momenten in aanraking komen met werkenden met een arbeidsbeperking. Vanwege de timing in combinatie van andere events in het werkveld, bleek het minder eenvoudig om een grotere en gevarieerdere groep bereid te vinden om deel te nemen.

Stakeholdersessie

- Werkcoach Cluster Werk en Inkomen – Gemeente Rotterdam
- Voorzitter netwerk voor mensen met een arbeidsbeperking – Een grote Nederlandse bank
- Consultant – bedrijf in ergonomie en werkplekaanpassingen
- Adviseur werkgeverservicepunt West-Brabant
- Zelfstandig arbeidsdeskundige en bestuurslid NVvA

Werkgeversessies (2 sessies)

- Adviseur participatiebanen - uitzendbureau
- Manager jobcoach organisatie - Logistiek bedrijf
- Manager Duurzaamheid - busbedrijf
- Inclusie & participatie medewerker - Een bank
- Coördinator Servicepunt Participatie & HR - een universiteit
- Coördinator Arbeidsparticipanten - uitvoeringsorganisatie van de overheid
- HR adviseur - Bouwbedrijf
- Oprichter - Sociaal Werkbedrijf
- Jobcoach intern - Sociaal werkbedrijf

Contextmapping-interviews met werkenden met arbeidsbeperking

Deze interviews hadden als doel om de behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking te achterhalen.

Verloop contextmapping-interviews

Er zijn 33 semi-gestructureerde kwalitatieve interviews digitaal uitgevoerd. De deelnemers ontvingen van tevoren voorbereiding op het interview. Dit hielp hen hun ervaringen in kaart te brengen en hierop te reflecteren voorafgaand aan het interview. Tijdens het interview is dieper ingegaan op de antwoorden die de deelnemers hadden gegeven in de voorbereiding. Daarnaast is breed uitgevraagd op de volgende onderwerpen:

- Ervaringen voor, tijdens en na de periode van uitval
- Netwerk op het werk en eigen netwerk
- Rol van de werkgever en relatie met de werkgever
- Tevredenheid in de baan
- Ruimte om te ontwikkelen
- Middelen om uitval te voorkomen
- Toekomst van werken zonder uitval

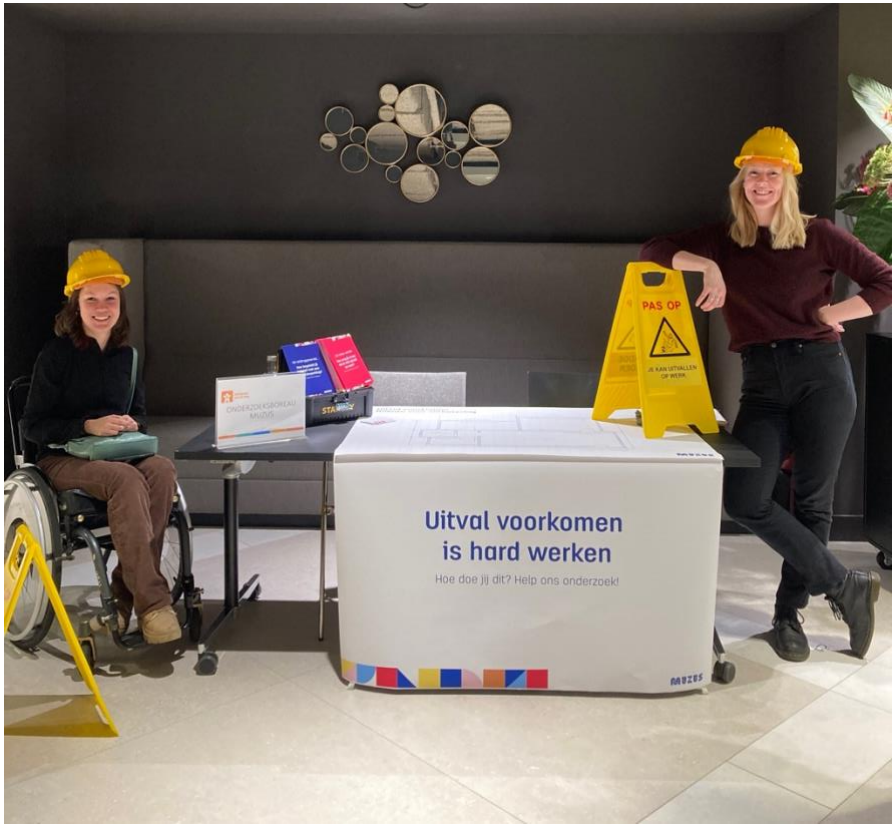
In de interviews is de meeste aandacht besteed aan de periode voorafgaand aan de uitval. Wanneer een deelnemer meer ervaring had op één van de onderwerpen is daar dieper op ingegaan dan op de andere onderwerpen. Alle onderwerpen zijn bij alle deelnemers geadresseerd.

De interviews zijn opgenomen met toestemming van de deelnemers. De opname is met software getranscribeerd, waarna de transcripten zijn geanonimiseerd door namen, locaties en bedrijfsnamen te verwijderen. Uit de transcripten zijn citaten handmatig geselecteerd wanneer de onderzoeker het citaat relevant achtte binnen de scope van het onderzoek. Vervolgens is elk citaat gecodeerd met beschrijvende labels met thema's en categorieën. Voorbeelden zijn 'flexibiliteit in werk', 'transparantie over de beperking' of 'anders zijn'. De citaten konden meerdere coderingen tegelijk hebben. De citaten zijn vervolgens gegroepeerd per codering en ondergebracht onder overkoepelende thema's, zoals 'inclusie/exclusie' of 'jezelf leren kennen op het werk'. Tenslotte is er gezocht naar patronen binnen de groepen citaten en tussen de groepen citaten. Bevindingen zijn door de onderzoekers onderling besproken om op deze manier overkoepelende patronen te kunnen identificeren.

Deelnemers contextmapping-interviews

De werving voor de contextmapping-interviews heeft zowel in persoon als online plaatsgevonden. In eerste instantie zijn we in persoon op twee meet&greet events van Onbeperkt aan de Slag geweest waar mensen met een arbeidsbeperking op af kwamen. We trokken de aandacht met attributen (zie afbeelding hieronder) en hadden persoonlijke gesprekken met geïnteresseerden, waarna we kenmerken uitvroegen en hen registreerden als mogelijke deelnemers voor het onderzoek. Daarnaast is er online via Linkedin geworven. Voor de online werving is, naast het netwerk van Muzus en Irmgard Borghouts,

met name het netwerk van ervaringsprofessional Jiska Ogier ingezet. Geïnteresseerden konden zich op www.uitval-voorkomen.nl[8] aanmelden met een formulier.



Afbeelding 4: Jiska Ogier en Simone van Noord (Muzus) bij een Meet&Greet van Onbeperkt aan de Slag in Den Haag.

[8] Deze website is inmiddels offline gehaald. De website bood naast een aanmeldingsformulier de nodige informatie over het onderzoek.

Uit alle geïnteresseerden is een selectie gemaakt van werkenden die eerder zijn uitgevallen van werk. In de selectie van de deelnemers is er gezocht naar een variatie in leeftijd, geslacht, type beperking, type contractvorm, type werkgever en type regelingen. Van de selectie konden niet alle respondenten worden ingepland voor een interview om uiteenlopende redenen. Daarom zijn er in plaats van respondenten die op het moment van interviewen aan het werk waren enkele werkzoekenden uitgenodigd. Deze werkzoekenden hebben geput uit eerdere ervaringen met uitval uit werk

Hieronder is een overzicht te zien met de verdeling van deze kenmerken onder de deelnemers. De kenmerken zijn uitgevraagd middels een vragenlijst. De meeste van deze kenmerken zijn gecontroleerd tijdens het interview. Hierdoor was het mogelijk antwoorden te rectificeren die niet leken te kloppen met wat er in de praktijk mogelijk zou moeten kunnen zijn. Voor enkele onduidelijke antwoorden heeft het gesprek geen verheldering opgeleverd. Het antwoord uit de vragenlijst is in dat geval aangehouden en een voetnoot is toegevoegd.

Bij aanvang van het onderzoek is een inschatting gemaakt van de relevantie van alle kenmerken. In die hoedanigheid is de aard van de beperking niet uitgevraagd, wel kenmerken die tot uiting komen in de werkcontext. Hierdoor is er geen zicht op verhouding ontwikkelingsstoornissen, psychiatrische

ziektebeelden en lichamelijke ziektebeelden. Tenslotte is het opleidingsniveau is niet uitgevraagd.

Kenmerken van de deelnemers

Algemeen

Leeftijd	
20-30	5
31-40	8
41-50	6
51-65	9
Onbekend	5
Totaal	**33**

Geslacht	
Vrouw	24
Man	9
Totaal	**33**

Beperking

Ontstaan beperking	
Aangeboren	17
Voor 18de	6
Na 18de[9]	8
Anders of onbekend	2
Totaal	**33**

Zichtbaarheid beperking	
Onzichtbaar	17
Zichtbaar / onzichtbaar	9
Zichtbaar	3
Onbekend	4
Totaal	33

Chronische of tijdelijke beperking	
Langdurig	4
Chronisch	27
Anders	1
Onbekend	1
Totaal	33

Progressie beperking	
Stabiel	8
Verbetert	3
Verslechtert	9

[9] Sommige deelnemers kregen op latere leeftijd een beperking, sommige deelnemers hadden de beperking al langer maar de diagnose is pas op latere leeftijd gesteld.

Wisselend	11
Onbekend	2
Totaal	33

Belastbaarheid	
Stabiel	5
Verbetert	3
Verslechtert	8
Wisselend	14
Onbekend	3
Totaal	33

Werksituatie

Werksituatie	
Werkend	23
Werkzoekend	3
Werkzoekend/werkend	2
Ziektewet	1
Werkt niet	2
Anders[10]	2
Totaal	**33**

[10] In huidige situatie niet werkend bij reguliere werkgever, maar vrijwilligerswerk en werk met WSW indicatie. Ervaringen die zijn meegenomen in het onderzoek gaan over eerdere ervaringen met een reguliere werkgever.

Werkgever	
Groot	17
Middelgroot	1
Klein	5
Ondernemer / zzp	5
Onbekend / Anders	4
Geen	1
Totaal	**33**

Contracttype	
Fulltime	7
Parttime	14
Uitzendkracht / 0-uren contract	2
Ondernemer/zzp	5
Anders[11]	5
Totaal	**33**

Uitkering, regelingen & afspraken[12]

Uitkering	
Participatiewet	1
Participatiewet / wajong[13]	1
Wajong	8
WIA-WGA	4
WIA-IVA	1
Ziektewet[14]	2
WAO / Wajong[15]	1
WIA-IVA / Wajong[16]	1
Geen uitkering	14
Totaal	**33**

[11] Werkzoekend, niet werkend, vrijwilligerswerk, ziektewet.
[12] Deze kenmerken kunnen van toepassing zijn op de huidige situatie, of een eerdere situatie waarin de deelnemer werkte bij een werkgever en er gebruik is gemaakt van een uitkering, regeling of afspraak.
[13] Ingevuld door respondent. Participatiewet mogelijk verward met participatiebaan.
[14] Ingevuld door respondenten.
[15] Respondent is niet zeker, maar heeft zelf ingevuld gebruik te hebben gemaakt van meerdere uitkeringen. Is waarschijnlijk van een WAO-uitkering naar een Wajong-uitkering gegaan.
[16] Respondent heeft eerder gebruik gemaakt van de Wajong-uitkering en maakt inmiddels gebruik van WIA-IVA.

Regelingen & afspraken	
Doelgroepenregister	6
Jobcoach	5
No-risk policy	8
Aangepaste werkplek	2
Individuele afspraken	4
Loonkostensubsidie[17]	0
Loondispensatie[17]	0
Loonkostenvoordeel[17]	0
Anders	8
Weet ik niet	4
Totaal	**37**

[17] Loonkostensubsidie, loondispensatie en loonkostenvoordeel zijn niet aangegeven door de deelnemers in de vragenlijst. Dit heeft er waarschijnlijk mee te maken dat dit regelingen zijn die de werkgever aanvraagt, waarvan de deelnemer minder mee krijgt.

Kansenworkshop

De kansenworkshop had als doel om de behoeften en inzichten uit de contextmappinginterviews te vertalen naar concrete ideeën en oplossingen.

Verloop van de kansenworkshop

Een kansenworkshop is een brainstormsessie waarin wordt voortborduurd op de inzichten uit het onderzoek om kansen en oplossingsrichtingen formuleren. Hiermee worden de inzichten concreet gemaakt en geeft dit inspiratie om met de inzichten uit het onderzoek aan de slag te gaan.

Ter voorbereiding is een conceptversie van de rapportage aan de deelnemers toegestuurd. Na het bespreken van reacties op de conceptrapportage, zijn de deelnemers in drie groepen uiteengegaan waarbij de drie perspectieven zijn gesplitst. Op deze manier waren de deelnemers in staat om veilig hun eigen ervaringen te kunnen delen, en werden abstractieniveaus waarop de groepen opereren niet te veel gemengd. Tijdens de brainstrom is besproken welke uitdagingen de deelnemers zien bij het vervullen van de gevonden kernbehoeften. Op basis hiervan zijn ideeën bedacht voor oplossingen voor deze uitdagingen. Eén van deze ideeën is door de deelnemers verder uitgewerkt. Na de brainstorm zijn de ideeën en gedachten per groep gedeeld met de andere groepen, zodat zij vanuit hun perspectief ook op de ideeën konden reageren. Dit heeft de geholpen de beschrijving van de ideeën aan te scherpen.

Beschrijving van de deelnemers

We nodigden ervaringsdeskundigen, werkgevers en professionals uit om samen mogelijke interventies te verkennen die (hernieuwde) uitval kunnen voorkomen. Juist deze perspectieven combineren is belangrijk om te ontdekken welke oplossingen passen in de werkcontext. De deelnemers zijn geworven via het netwerk van de onderzoekers, de begeleidingscommissie en via deelnemers aan eerdere sessies. Vanwege de duur van de workshop bleek het minder eenvoudig werkgevers te vinden die konden deelnemen.

Ervaringsdeskundigen

- Ervaringsdeskundige, spreker
- Ervaringsdeskundige, coach, auteur
- Lid cliëntenraad UWV
- Ervaringsdeskundige, adviseur intensieve dienstverlening
- Ervaringsdeskundige, applicatiebeheerder

Professionals

- Arbeidsdeskundige UWV
- Oprichter app regelen van zorg met PGB i.c.m. werk
- Ombudsspits werk & participatie
- Product owner voorzieningen UWV
- Adviseur wet- en regelgeving LCR

Werkgevers

- Werkgever MKB, directeur, focus op autisme
- Werkgever MKB, regulier team
- Gemeente Den Haag, coördinator
- Gemeente Den Haag, casemanager

Bijlage C – Totstandkoming globaal overzicht huidig aanbod van dienstverlening

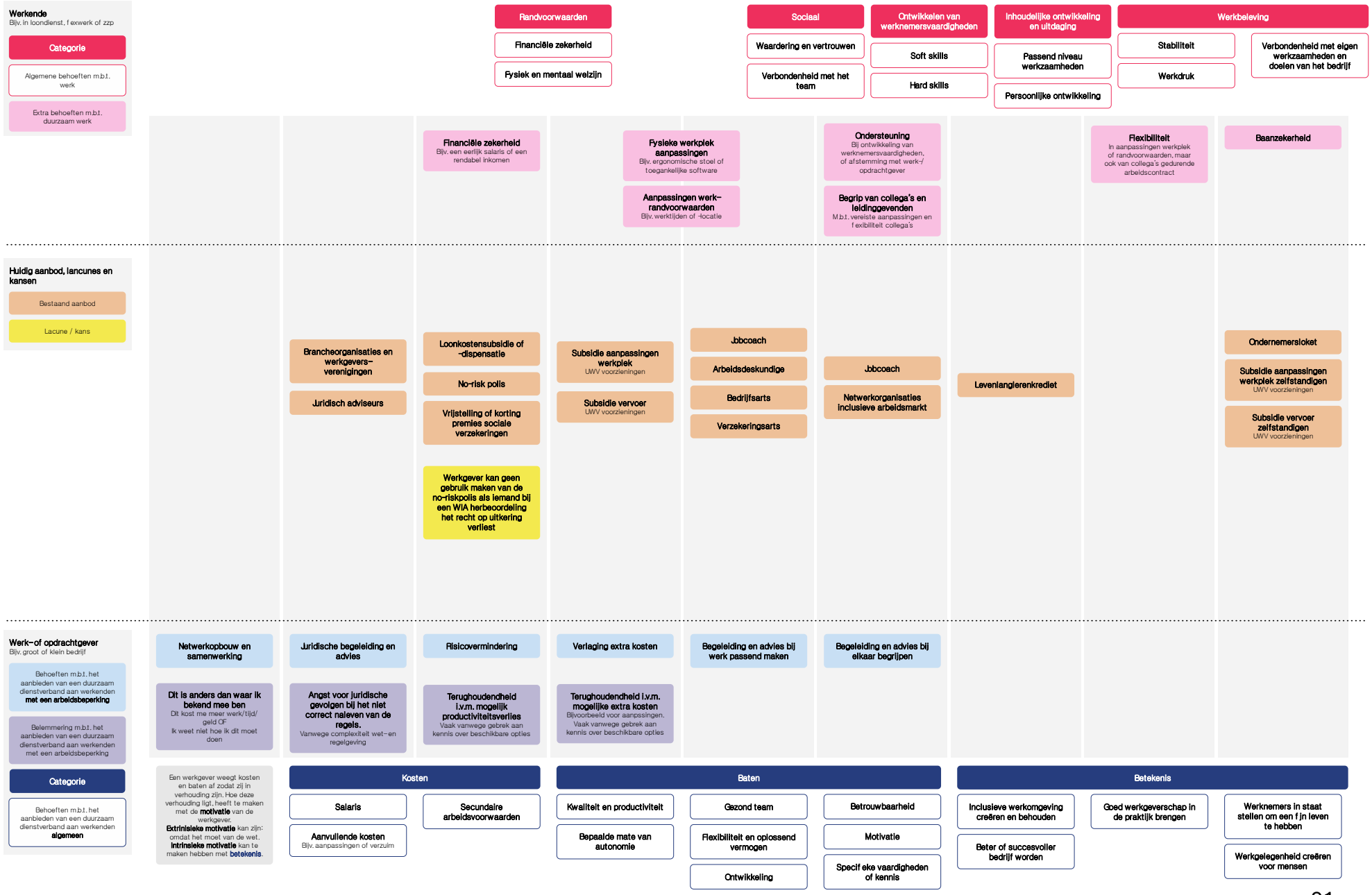
Om globaal overzicht te maken van het huidig aanbod aan dienstverlening voor het voorkomen van uitval uit werk van werkenden met een arbeidsbeperking, is gebruik gemaakt van een AI-tool van Dembrane. Daarna zijn de expertsessie en bijeenkomsten met de begeleidingscommissie gebruikt om het overzicht aan te vullen en aan te scherpen. Hieronder wordt de werkwijze voor het samenstellen van het overzicht beschreven.

Startpunt van het overzicht met AI

Als startpunt van dit overzicht is een pilot-versie van de AI-tool van Dembrane ingezet om het bestaande aanbod en bekende behoeften van werkenden met arbeidsbeperking en werkgevers in kaart te brengen. Hiervoor is een lijst van documenten ingeladen (zie bronnenlijst) en zijn er verschillende *prompts* gebruikt om deze bronnen te raadplegen. De AI-tool zoekt vervolgens antwoord op de vragen in de documenten en vat de verschillende antwoorden samen. Deze antwoorden geven geen compleet beeld, maar wel een goede aanzet wat als startpunt voor gesprek kan worden gebruikt. De AI-tool is dus ingezet ter exploratie van de bestaande data. Op de volgende pagina is het eerste overzicht op basis van deze exploratie te vinden.

Huidig aanbod en behoeften in kaart

Overzicht van huidig aanbod en behoeften rondom het voorkomen van uitval van werkenden met een arbeidsbeperking



Afbeelding 5: overzicht van bestaand aanbod en bekende behoeften wat tijdens de expertsessie aan de deelnemers is voorgelegd.

Iteraties op het overzicht

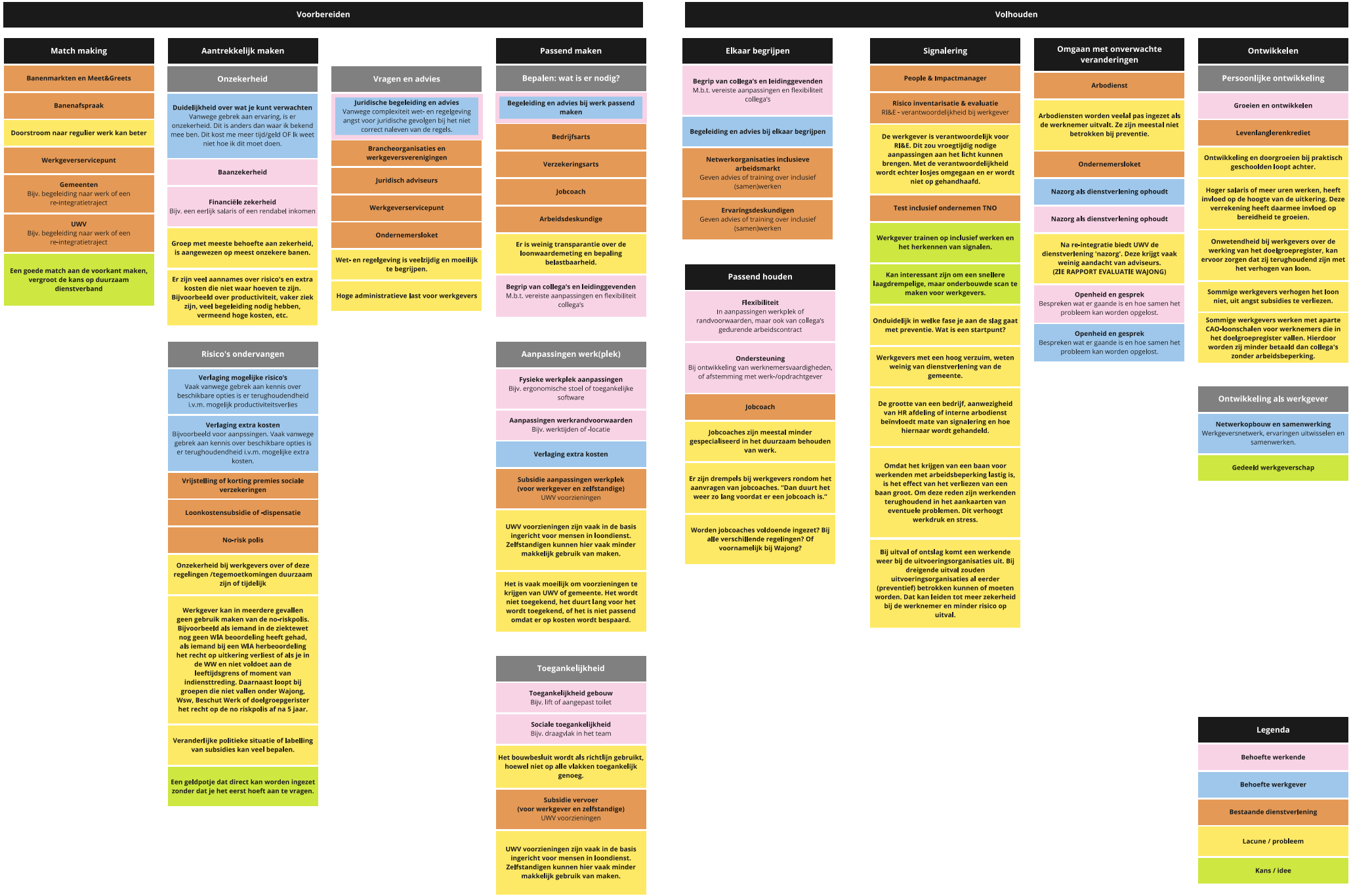
Tijdens de expertsessie is een eerste versie van het overzicht voorgelegd aan verschillende experts. Met hen is besproken welke aanvullingen zij hadden op de beschreven behoeften en het gevonden aanbod. Ook is met hen ingegaan op de gaten die zij zagen in het aanbod en de kansen die zij zagen voor verbetering. Op basis van deze gesprekken is het overzicht aangevuld en is een tweede versie samengesteld.
De tweede versie van het overzicht is voorgelegd aan de begeleidingscommissie. Ook zij hebben het overzicht voorzien van feedback en input gegeven op het bestaande aanbod en al reeds bekende behoeften van werkenden met een arbeidsbeperking en werkgevers. De laatste versie van het overzicht is op de volgende pagina te vinden.

Een eerste beeld van behoeften

Het overzicht wat hieruit is voorkomen is samengesteld vóór de interviews zijn uitgevoerd. Dat betekent dat de behoeften die in kaart zijn gebracht zijn gebaseerd op eerder onderzoek en aanvullingen van stakeholders en experts. Een completer beeld van de behoeften die spelen bij werkenden met een arbeidsbeperking is te vinden onder *De realiteit van werken met een arbeidsbeperking* en *Zes kernbehoeften om uitval uit werk te voorkomen bij werkenden met een arbeidsbeperking*.

Resultaat - Een globaal overzicht in plaats van *het* overzicht van het huidig aanbod

Aan de hand van de vele ogen die hebben meegekeken is het overzicht van huidig aanbod en bekende behoeften uitgebreid en voorzien van verschillende kansen voor verbetering. De feedback en aanvullingen die we ontvingen waren rijk, met als gevolg dat ze op verschillende detail- of abstractieniveaus zitten. Deels op systeemniveau, deels op uitvoeringsniveau, en deels op de impact voor de werkende of de werkgever. Daarnaast is het aanbod waar iemand gebruik van kan maken, deels afhankelijk van wet- en regelgeving. Algemeen bekend is dat de wet- en regelgeving binnen dit domein omvangrijk en complex is. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat het overzicht een goede eerste indruk geeft, maar zeker (nog) niet compleet is. Het overzicht is daarmee te zien als een globaal overzicht in plaats van *het* overzicht van het bestaande aanbod.



Afbeelding 6: overzicht van bestaand aanbod en bekende behoeften na aanvullingen vanuit de expertsessie en de begeleidingscommissie.

Beschrijving van de prompts

De AI-tool van Dembrane is gebaseerd op de werking van ChatGPT. Het programma zoekt binnen elk ingeladen document antwoord op de gestelde vraag en maakt daarvan een samenvatting. Vervolgens maakt het programma een samenvatting van elke documentsamenvatting. In de prompt moet de vraag zo expliciet mogelijk worden beschreven, met daarbij een beschrijving van de gewenste antwoordstructuur. Hieronder worden enkele voorbeelden van prompts gegeven en hoe daarop is gevarieerd. Wanneer uit het antwoord bleek dat het programma onvolledig was geweest, is gevraagd of het diens antwoord kon uitbreiden of herzien. Door te spelen met de formulering van de vraag, is verkend of de antwoorden specifieker of meer alomvattend konden worden gemaakt. Daarnaast diende dit als check om te zien of het programma niet informatie had weggelaten in diens eerdere antwoord, of dat specifieke woorden anders waren geïnterpreteerd dan bedoeld. Denk bijvoorbeeld aan variëren tussen woorden als ‘factoren’ en ‘redenen’.

Voorbeelden van promptvariaties om te achterhalen wat redenen zijn voor uitval van werkenden met een arbeidsbeperking.

- Welke factoren zorgen ervoor dat iemand met een arbeidsbeperking diens baan langdurig kan behouden? Geef van elke factor een omschrijving van 200-300 woorden.
- Om welke redenen kunnen werkgevers mensen met een arbeidsbeperking niet duurzaam aan het werk houden? Geef van elke reden een omschrijving van 200-300 woorden.
- Om welke redenen kunnen mensen met een arbeidsbeperking hun baan niet langdurig behouden? Benoem elke reden die je in de documenten kunt vinden. Geef van elke reden een omschrijving van 100-200 woorden.

Voorbeelden van promptvariaties om te achterhalen wat er al bekend is met betrekking tot behoeften aan dienstverlening of ondersteuning bij zowel werkenden met een arbeidsbeperking als werkgevers.

- Is er behoefte aan nieuwe of andere dienstverlening of hulpmiddelen om uitval uit werk van mensen met een arbeidsbeperking te voorkomen? Zo ja, waar is behoefte aan? Geef per behoefte aan uit welk document dit komt.
- Welke dienstverlening of hulpmiddelen zijn er voor werkgevers om uitval van mensen met arbeidsbeperking uit werk te voorkomen? Per dienstverlening of hulpmiddel: Hoe ervaren werkgevers de dienstverlening of hulpmiddelen?
  Structureer je antwoord zo: Korte beschrijving van dienstverlening of hulpmiddel
  Korte beschrijving van de ervaringen van werkgevers
- Aan welke dienstverlening, voorzieningen of hulp hebben werkgevers behoefte bij het voorkomen van uitval uit werk van mensen met een arbeidsbeperking? Beschrijf alle verschillende behoeften. Geef van elke behoefte een omschrijving van 100-200 woorden. Geef per behoefte aan uit welk document of welke documenten dit komt.

- Aan welke dienstverlening, voorzieningen of hulp hebben werkgevers behoefte bij het voorkomen van uitval uit werk van mensen met een arbeidsbeperking? Beschrijf alle verschillende behoeften en zorg dat alle documenten worden aangehaald. Geef van elke behoefte een omschrijving van 100-200 woorden. Geef per behoefte aan uit welk document of welke documenten dit komt.
- Aan welke dienstverlening, voorzieningen of hulp hebben werknemers met een arbeidsbeperking behoefte bij het voorkomen van uitval uit werk? Beschrijf alle verschillende behoeften. Geef van elke behoefte een omschrijving van 100-200 woorden. Geef per behoefte aan uit welk document of welke documenten dit komt.

Reflectie op het gebruik van de AI-tool

Het gebruik van AI op deze manier binnen het vakgebied is nieuw. De tool is binnen het onderzoek gebruikt als experiment en diende als eerste exploratie van de data. Tijdens het gebruik zijn een aantal dingen opgevallen die in acht zullen moeten worden genomen bij het gebruik van dit soort AI in de toekomst.

Een tool voor exploratie
Omdat de AI-tool een samenvatting maakt van gegenereerde antwoorden per document, is de kans vrij groot dat data wegvalt bij het maken van de samenvatting. Daarnaast zal ChatGPT altijd een suggestie doen als antwoord wanneer die in het document geen antwoord kan vinden op jouw vraag. Deze tekst wordt ook meegenomen bij het genereren van de samenvatting.
Gedurende het gebruik van het programma is daarom regelmatig een handmatige check gedaan op de samenvatting door de tussenantwoorden te raadplegen. Dit heeft geholpen om enkele weggevallen data terug te halen. De data vanuit dit programma kunnen daarom enkel ter exploratie worden gebruikt en in geen geval als volledig antwoord. De antwoorden helpen zeker bij het maken van een eerste overzicht, op basis waarvan een gesprek kan worden gevoerd.

Documenten werden individueel geraadpleegd
Omdat de AI-tool de vraag beantwoordde per ingevoerd document en daarna een samengevat antwoord formuleert, heeft het een aantal limitaties. Het programma kan bijvoorbeeld door huidige opbouw weinig inzicht geven in bronvermelding. Wanneer je wilt weten in welke documenten het zijn antwoord heeft gevonden en je geeft de opdracht: vermeld bij je antwoord het document dat je hebt geraadpleegd. Dan zal die deze opdracht voor elk document beantwoorden, waardoor je per document inzicht krijgt in welke documenten zijn geraadpleegd binnen dat ingevoerde document. Daarna zal hij alle gevonden antwoorden samenvatten in diens uiteindelijke antwoord. Daarnaast had het om dezelfde reden niet de mogelijkheid om de documenten te vergelijken.

Ontwikkeling gaat snel
De versie van ChatGPT die als basis diende voor de gebruikte AI-tool is in de tussentijd alweer vernieuwd. Dat houdt in dat de woordenschat en interpretatie van taal is verbeterd. Een nieuwere versie is beter in staat de betekenis van een vraag en de daarin gebruikte woorden te bepalen. Het is dus hoogstwaarschijnlijk dat de software ondertussen betere

antwoorden kan genereren dan ten tijde van dit onderzoek. Daarnaast is de AI-tool van Dembrane ontwikkeld omdat ChatGPT moeite heeft met grote of meerdere documenten tegelijk te raadplegen. Het kan goed zijn dat deze functionaliteit ondertussen ook is verbeterd, waardoor de tool van Dembrane overbodig wordt.

Zo is ook de AI-tool van Dembrane verbeterd en is de versie die is gebruikt binnen dit onderzoek ondertussen niet meer beschikbaar. De bovenstaande reflectiepunten zijn meegenomen in de softwareontwikkelingen van Dembrane. Hoe deze zijn verwerkt is de onderzoekers niet bekend.

Bijlage D – Voorbereiding contextmappingsessies

Bijlage E – Voorbereiding contextmapping interviews